

8793242



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN



Con estudios incorporados a la  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Clave 8793-24

PROPUESTA DE ADECUACIÓN DE LAS VARIABLES  
ORGANIZACIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE  
COMUNICACIÓN DEL INSTITUTO DE CULTURA DEL ESTADO  
DE GUANAJUATO.

T E S I S

Que para obtener el título de  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presenta  
Mariela Maldonado Camarena

Asesor  
Lic. Jorge De la Rocha Ledezma

CELAYA, GTO.

NOVIEMBRE DE 2000

28/751

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# PROPUESTA DE ADECUACION DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL INSTITUTO DE CULTURA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I

Estudio general de la empresa	
1.1 Antecedentes .....	6
A)Funciones del Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato. ....	6
B)Marco Jurídico .....	7
1.2.- La empresa como institución (filosofía).....	10
1.3.- La empresa como corporación (Organigrama, Funciones) .....	11

### CAPITULO II

Departamento de comunicación	
2.1.- Antecedentes .....	36
2.2.- Objetivo general y específico .....	37
2.3.- Organigrama (Funciones específicas) .....	38

### CAPITULO III

Análisis de las variables de comunicación	
3.1.- Mensajes (modalidad del lenguaje) .....	45
3.2.- Redes de comunicación.....	50

3.3.- Relaciones interpersonales .....	53
3.4.- Motivación .....	58
3.5.- Liderazgo .....	65
3.6.- Toma de decisiones .....	73

## **CAPITULO IV**

<i>Interpretación de resultados</i> .....	77
---	----

<b>CONCLUSIONES</b> .....	80
---------------------------	----

<b>PROPUESTA</b> .....	81
------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	95
---------------------------	----

# INTRODUCCION

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*El estudiar las variables organizacionales dentro del departamento, es darle importancia a la conducta de comunicación que cada una de las personas se forma para lograr un trabajo sano y organizado.*

*En el presente trabajo propongo analizar cada una de las Actividades llevadas a cabo en el departamento y de esta manera poder juzgar si los procedimientos de comunicación son efectuados de manera adecuada, inadecuada o incluso excesiva.*

*Pretendo evaluar el sistema de comunicación en su conjunto estudiando cada uno de los medios de los cuales se valen los integrantes para realizarlos, de aquí surge las siguientes preguntas:*

*¿Qué grado de responsabilidad en cuanto a la función de comunicación tiene cada uno de los miembros del departamento? ¿De qué manera se comunican? ¿Qué tipo de relaciones existen en el departamento y que relación tienen con los objetivos? ¿Cuál es el grado de motivación con el que trabajan los integrantes del departamento? ¿Cuáles son los factores que la influyen? ¿Qué grado de interdependencia tienen los miembros del departamento para el trabajo individual y en equipo? ¿Cómo es la organización en el departamento? ¿Quién es el responsable del sistema de comunicación y cómo lo maneja?*

*Respondiendo a estas preguntas podré darme cuenta que la falta o desorganización de alguno de los factores situacionales en el proceso de comunicación en el departamento pueden proporcionar las bases para considerar cambios y crear un programa de apoyo al sistema de comunicación en su conjunto.*

## JUSTIFICACION

*Vivimos en una sociedad tan acelerada que los cambios se transforman con rapidez, actividades tan variadas y apresuradas a las que los individuos nos enfrentamos en nuestro trabajo diario que a veces nos impiden cumplir acertadamente con los sistemas que se nos asignan.*

La comunicación forma parte crucial en estos cambios aunque algunas veces resulta complicado cumplir con el proceso de manera adecuada ya sea por las distancias o por el gran número de personas que se unen a ella. Otras veces se lleva a cabo el proceso sin haber analizado cada una de las características del fenómeno comunicológico trayendo como consecuencia problemas amplios que afectan la vida de la organización.

La comunicación interna es de suma importancia y tiene que dar un fuerte crecimiento ya que ella es el núcleo de la organización y de ella dependen el cumplimiento de los objetivos, la imagen de la organización en general, la realización del empleado, su adaptación en la organización y en la sociedad misma.

Es por ello que mi interés en este estudio se centra principalmente en las diferentes conductas de comunicación de cada uno de los elementos que integran el departamento, analizar las actividades en donde diferentes formas de comunicación son utilizadas con el fin de facilitar la coordinación y la organización.

De esta manera vemos que la comunicación es la base por medio de la cual los individuos se mueven en la organización y por la cual ocurren cambios dentro de ella, con el fin de ayudar a lograr metas individuales y de la organización; los elementos del departamento tienen la función de comunicarse e informar sobre sucesos trascendentales para la vida de la organización, interactuar entre sí con el fin de cumplir con un desarrollo, coordinación y cumplimiento de tareas.

Se ha dicho que tal vez uno de los mayores problemas con la comunicación sea suponer que es fácil comunicarse, y que en realidad lo es, pero que lo complejo es tener una buena comunicación.

Por esta razón pretendo sembrar una reflexión entre los miembros de las organizaciones reforzando la conciencia de la correcta forma de comunicación, en general la categórica importancia que el sistema en sí se merece con sus variables de organización que no deben de ser ignorados. Ahora más que nunca cada uno de nosotros debemos generar ideas nuevas para progresar y aumentar el desarrollo de nuestro trabajo y de nuestras organizaciones y hacerlas más efectivas.

## MARCO TEORICO

En este estudio se consideran las cuatro teorías organizacionales - basándonos en el libro Organización y Liderazgo: El arte de la decisión - ya que considero que en estos marcos de referencia se consolidan las principales concepciones teóricas sobre las organizaciones y que por sus afinidades o discrepancias se consideran con una tendencia determinada.

Considero cada una de estas teorías, poseen una riqueza en cuanto a lo humano y lo material, lo estructural y lo personal; sin embargo, cada una trata puntos de vista diferentes, consideran distintos criterios y aspectos de importancia y al seguir una sola podríamos caer en el error de ignorar puntos de verdadera importancia. Estas teorías son las siguientes:

\* Teoría estructural: En esta teoría se enfatiza la importancia de las metas, los roles y las tecnologías organizacionales, y proponen el diseño de estructuras que se ajusten a los propósitos de las organizaciones y a las demandas de su entorno.<sup>1</sup> Esta teoría es extraída fundamentalmente de la sociología, enfatiza la importancia de los roles y las relaciones formales.<sup>2</sup>

Las estructuras, comunmente representadas por organigramas, se crean para ajustarse al ambiente y la tecnología organizacional.<sup>3</sup> Las organizaciones asignan responsabilidades a los participantes (división del trabajo) y crean normas, políticas y jerarquías organizacionales para coordinar las diversas actividades.<sup>4</sup>

La teoría estructural o clásica de la organización (5), trata casi exclusivamente del diseño y estructura de la organización más que con las personas. Los estudios de esta teoría fueron iniciados por Fayol (1949), Weber (1947)(6) y el ingeniero mecánico Frederick Winslow Taylor (1911).(7) Los principios que en ella destacan son: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad en el personal, iniciativa y moral elevada.<sup>8</sup>

Generalmente se conoce a Max Weber como el padre de la burocracia (9), muchos de los principios de Fayol son muy similares a los definidos por Weber.

1. Bolman Lee G., Deal Terrence E.; Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p 12.

2. Bolman Lee G., Deal Terrence E.; Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p 16.

3. Bolman Lee G.; Deal Terrence E.; Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p. 16.

4. Ibidem; p.16.

5. Goldhaber Gerald M.; Comunicación organizacional; Editorial Diana; México; 1984; P. 38.

6. Ibidem; p. 40.

7. Kreps Gary L.; La comunicación en las organizaciones; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1995; p. 63.

8. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional; Ed. Diana; México; 1984; P.40

9. Kreps Gary L., La comunicación en las organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1995. P. 68

La dirección científica (Taylor) comparte con la teoría administrativa (Fayol) y la teoría burocrática (Weber) el énfasis sobre la lógica, el orden y la jerarquía en las organizaciones.<sup>10</sup>

La segunda teoría de organización y no menos importante es la de recursos humanos, gracias a estudios realizados principalmente por Elton Mayo marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la Industria. Los teóricos de recursos humanos ponen el énfasis en la relación entre la organización y su gente. Se centran en la manera de crear una mayor congruencia entre las necesidades, habilidades y valores de los individuos, y sus roles y relaciones como miembros de una organización.<sup>11</sup>

La perspectiva de recursos humanos, parte de la premisa que las organizaciones están compuestas por individuos con necesidades, sentimientos y prejuicios. Estos individuos poseen tanto habilidades como limitaciones. Pueden tener una gran capacidad de aprendizaje, pero también una gran capacidad para aferrarse a viejas actitudes y creencias.<sup>12</sup>

No obstante, la teoría de recursos humanos se olvida de la estructura fundamental que de hecho genera y guía las relaciones y a las personas implicadas en ellas.

La tercer teoría es la llamada enfoques políticos en donde el poder, el conflicto y la distribución de los escasos recursos son los temas centrales.<sup>(13)</sup> Perspectiva inventada y desarrollada esencialmente por las ciencias políticas, ve a las organizaciones como el escenario en el que diferentes grupos compiten por poder y por recursos escasos.<sup>14</sup>

El último enfoque es el simbólico en el cual se centran los problemas de significado. En mayor grado que los otros enfoques, el simbólico suele hallar virtudes en las desviaciones organizacionales y hace énfasis en la limitada habilidad gerencial para lograr cohesión mediante el poder y el diseño racional.<sup>15</sup>

10.Ibidem; P.74

11.Bolman Lee G., Deal Terrence E. Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p. 10

12.Bolman Lee G.; Deal Terrence E.; Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; P. 16.

13.Ibidem; p. 10.

14.Ibidem; p. 16

15.Bolman Lee G., Deal Terrence E.; Organización y liderazgo: El arte de la decisión; Addison Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p. 10

*La perspectiva simbólica tomada de la antropología social y cultural, abandona la racionalidad que aparece en las otras perspectivas.16*

*Cada una de estas perspectivas tiene su propia visión o imagen de la realidad, y sólo cuando los gerentes, consultores y políticos son capaces de mirar a través de todas ellas, pueden apreciar la profundidad y complejidad de la vida organizacional.17*

*Así pues, decido tomar como marco de referencia estas cuatro teorías poderosas e importantes con el fin de aprovechar sus ventajas, usarlas como plantillas utilizando distintas perspectivas y combinarlas, agrupar diferentes fragmentos de información en un sólo patrón o concepto aplicándolo al trabajo cotidiano del departamento de comunicación en una sola teoría organizacional personal, coherente y pragmática.*

## **OBJETIVOS**

1- *Demostrar que un buen sistema de comunicación en el departamento, es la base del progreso, bienestar, creatividad y productividad individual y de la organización considerando las variables situacionales como el uso adecuado de mensajes, es decir, la capacidad de comunicación, habilidades perceptivas y conceptuales, influencias motivadoras, la estructura formal y las políticas de liderazgo.*

2- *Presentar una propuesta adecuando una mejor manera de funcionamiento del sistema de comunicación en su conjunto para el departamento de comunicación del Instituto de Cultura*

*De estos objetivos se desprende la siguiente hipótesis general:*

## **HIPOTESIS**

*En la medida en que en el sistema de comunicación se tome en cuenta la verdadera importancia de las variables situacionales -en este departamento o cualquier otro- el departamento contará con una mayor capacidad para analizar y resolver problemas de comunicación.*

1- *Cuanto más sean consideradas las variables organizacionales en su forma correcta, tanto mejor y acertado será el desarrollo del departamento.*

2- *En cuanto más claro se trabaje en el departamento los miembros podrán desempeñar en forma más responsable y eficiente la función de una buena comunicación.*

16. *Ibidem*; p. 16.

17. *Ibidem*; p. 17.

## **CAPITULO I**

### **Estudio general de la empresa**

#### **1.1.- Antecedentes**

La Dirección General de Cultura forma parte de la Secretaría de Educación, Cultura y Recreación. Fue creada para cumplir los propósitos que en materia cultural contiene el Plan Básico de Gobierno 1985-1991, cuando la antigua Secretaría de Educación y Servicios Sociales se transformó en la Secretaría de Educación, Cultura y Recreación. Desde entonces el Gobierno Estatal cuenta en su estructura administrativa central con una dependencia responsable de su proyecto cultural.

La atención a la cultura adquirió así en la estructura orgánica de la administración pública estatal el rango de Dirección General, conformando, junto con las direcciones generales de Educación y Coordinación Educativa, el cuerpo básico de la Secretaría de Educación, Cultura y Recreación; Esto no significa que con anterioridad el Gobierno del Estado ha de asumir en el ámbito de la cultura y con las facultades para coordinar y concretar esfuerzos, recursos y actividades en función de un proyecto de desarrollo Cultural que abarcara la totalidad del territorio estatal.

El Plan Básico de Gobierno abrió un período de ordenamiento, sistematización y clarificación de las funciones y tareas del Gobierno del estado en el ámbito de la cultura. Este proceso culmina con la creación del Consejo Estatal para la Cultura, en septiembre de 1989.

Sin sobreponerse a la actividad cultural que ya venían realizando otras dependencias (en especial la Universidad de Guanajuato), la Dirección General de Cultura se concentró en otros aspectos y áreas poco atendidos, entre los que destacaban: la capacitación artística a docentes, las bibliotecas públicas, las culturas populares y las Casas de la Cultura. También, desde un principio, se le incorporaron los museos del Pueblo y el Diego Rivera. Sus proyectos, su personal y sus recursos fueron creciendo poco a poco en la medida en que sus programas iban madurando.

La Dirección General de Cultura es el antecedente del Instituto de la Cultura del Estado de Guanajuato, el cual fue puesto en funcionamiento a principios de 1994. Tiene su base jurídica en la Ley de Fomento a la Cultura, en donde se establece que "es un organismo público descentralizado", razón por la cual dejó de formar parte de la Secretaría de Educación, Cultura y Recreación hoy Secretaría de Educación de Guanajuato.

#### **A) Funciones del Instituto de la Cultura del Estado**

Las funciones genéricas del Instituto Estatal de la Cultura son:

1.- Orientar la política cultural del estado.

- 2.- Ofrecer servicios culturales que garanticen cobertura y calidad para impulsar el desarrollo cultural de los diferentes grupos que componen la sociedad guanajuatense, con énfasis en el aspecto de cultura local.
- 3.- Estimular la creación cultural tanto individual como colectiva.
- 4.- Propiciar la conservación del patrimonio cultural.
- 5.- Difundir el patrimonio cultural del estado y sus nuevas creaciones, así como la producción cultural externa.
- 6.- Alentar la organización de la sociedad con fines culturales.
- 7.- Articular los procesos culturales con los educativos.
- 8.- Vincularse con los agentes culturales de la sociedad y con otras instituciones culturales para coordinar actividades.
- 9.- Administrar los recursos y servicios institucionales.
- 10.- Todas aquellas que sean necesarias para el cumplimiento de los fines antes citados.

Servir de puente entre las dos orillas, esto es, de facilitar la llegada de las preguntas y las respuestas de la comunidad a los artistas y viceversa. Para ello el Instituto está inmerso en las comunidades del estado a través de múltiples caminos: Casas de Cultura, bibliotecas, programas, museos, con los cuales recoge las inquietudes del hombre de la mujer y de los niños y las acerca al artista guanajuatense, mexicano y de otras nacionalidades, que ofrecen propuestas de vida en diversas ramas del arte: música, danza, teatro, literatura, artes plásticas; por medio de cursos de capacitación, diplomados, espectáculos, exposiciones, libros, revistas, periódicos.

## **B) Marco Jurídico**

La Ley de Fomento a la Cultura para el Estado de Guanajuato - Acuerdo Gubernativo No. 59- es el estatuto jurídico que da base y origen al Instituto Estatal de la Cultura para que sea responsable de la acción cultural en dicho estado. Esta Ley reconoce el derecho de los individuos a tener acceso y participar en la vida cultural, a la vez que regula la estructura y el funcionamiento de los órganos encargados de la preservación, la difusión, la promoción, el fomento y la investigación de la actividad cultural. Dicha Ley, publicada en el Periódico Oficial del 8 de diciembre de 1992, contiene 30 artículos. Entre sus principales ordenamientos pueden citarse:

La cultura es patrimonio de la sociedad. Su preservación, promoción e investigación en la entidad corresponde a las autoridades, que son: El Gobierno del Estado por conducto del Ejecutivo, los ayuntamientos municipales, el Instituto de la Cultura y las organizaciones culturales municipales.

El Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato es un organismo descentralizado del Gobierno del estado con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El Consejo Directivo es la máxima autoridad del Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato, y se integra con los siguientes miembros:

- \* Un Presidente, designado por el Gobernador del Estado.
- \* El Secretario de Educación, Cultura y Recreación, o el representante que este designe.
- \* El Secretario de Planeación y Finanzas, o el representante que este designe.
- \* El Rector de la Universidad de Guanajuato, o el representante que este designe.
- \* Un representante de los organismos culturales públicos en el Estado.
- \* Un representante de los organismos culturales privados en el Estado.
- \* Dos representantes de los Municipios del Estado.
- \* Un representante de los Grupos Indígenas del Estado.

El Consejo Directivo celebrará sesiones ordinarias trimestrales. Son facultades del Consejo Directivo las siguientes:

- \* Aprobar los planes y los programas de trabajo del Instituto Estatal.
- \* Aprobar los presupuestos anuales de ingresos y egresos y trimestralmente los estados financieros del Instituto Estatal.
- \* Aprobar, revisar y modificar, en su caso, el reglamento interior del Instituto Estatal.
- \* Conocer y aprobar los convenios de coordinación que hayan de celebrarse para cumplir con los objetivos del Instituto Estatal.

El Presidente del Consejo Directivo tendrá las siguientes atribuciones:

- \* Presidir las sesiones del Consejo Directivo.
- \* Proponer y someter a la aprobación del Consejo Directivo el programa anual de trabajo.
- \* Evaluar y controlar el desarrollo de los planes y los programas de trabajo y, en su caso, proponer las medidas correctivas que correspondan.
- \* Ejecutar los acuerdos y las decisiones del Consejo Directivo.
- \* Presentar anualmente al Consejo Directivo los proyectos de presupuesto de ingresos o egresos.
- \* Presentar anualmente al Consejo Directivo el informe de actividades del ejercicio anterior.
- \* Presentar trimestralmente al Consejo Directivo los estados financieros del Instituto Estatal.
- \* Someter a consideración del Consejo Directivo los proyectos de financiamiento para cumplir los objetivos del Instituto Estatal.
- \* Designar y remover a los funcionarios y empleados del Instituto Estatal.
- \* Otorgar los nombramientos al personal administrativo del Instituto.

El Consejo Directivo designará un secretario técnico quien tendrá las siguientes atribuciones:

- \* Citar a los consejeros a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- \* Por acuerdo del Presidente, formular el orden del día de las sesiones.
- \* Asistir a las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, con voz pero sin voto, y levantar el acta de las mismas.
- \* Certificar los acuerdos, las resoluciones y demás documentación que emita el Consejo Directivo.

Los organismos municipales, en materia de cultura, tendrán los siguientes objetivos:

- \* Promover, preservar, difundir e investigar las manifestaciones culturales del municipio y en especial la cultura indígena.
- \* Promover la creación de talleres y grupos en atención a las distintas manifestaciones culturales.
- \* Promover el acceso de la población a las diferentes manifestaciones culturales.
- \* Promover ferias, concursos y eventos en donde se presenten las distintas manifestaciones culturales.
- \* Celebrar convenios de coordinación con el Estado y con los Municipios en materia de cultura.
- \* Promover la conservación y la restauración de sitios y monumentos arqueológicos, históricos y artísticos en los términos de la ley de la materia.

El Ejecutivo del Estado y los Municipios fomentarán investigaciones y promoverán programas para el desarrollo de procedimientos que permitan preservar, promover y difundir la cultura en sus distintas manifestaciones. El Estado y los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, dictarán las medidas conducentes para la preservación, promoción, difusión e investigación de la cultura indígena local.

- \* El Estado y los Municipios procurarán destinar un lugar adecuado para la exhibición y, en su caso, venta de productos artesanales que produzcan los grupos indígenas y locales.

El Instituto Estatal de la Cultura establece las bases para el otorgamiento de becas y estímulos en general en favor de aquellas personas físicas con aptitudes en cualesquiera de las manifestaciones culturales.

## 1.2.- El Instituto de la Cultura como Institución.(filosofía)

*El Instituto Estatal de la Cultura establece como su filosofía la siguiente:*

*Generar, promover, coordinar y difundir la creación, la permanencia y el enriquecimiento de la cultura para contribuir a la formación integral de los guanajuatenses como personas comprometidas con la construcción de una sociedad más justa, sensible y participativa mediante servicios culturales de calidad que garanticen la conservación la revitalización y el acrecentamiento del patrimonio cultural, a fin de estimular su apropiación por parte de individuos y grupos sociales por medio de una institución eficiente, honesta, democrática y autocrática.*

*Servir a la comunidad y ofrecerle posibilidades de crecimiento a cada uno de sus miembros, facilitar el aprendizaje, colaborar en la formación de promotores culturales, de profesionistas en todas las ramas del arte y la artesanía (de todo el arte popular), para que le abran las puertas al puente de la vida, para que crucen las preguntas y las respuestas de los estudiantes, los profesores, la comunidad y los creadores de cada uno de los rincones del estado, en cada uno de los rincones del espíritu del hombre.*

### 1.3.- El Instituto de Cultura como corporación.

La estructura formal de toda organización muestra el flujo de las relaciones entre los miembros y departamentos que la integran, esto es, de acuerdo al título del puesto y las descripciones y responsabilidades del mismo.

En la organización formal, cada posición tiene ciertas actividades esperadas y estas constituyen el papel para esa posición desde el punto de vista de la organización.<sup>18</sup>

De acuerdo al tipo de estructura organizacional serán mostrados los canales formales de comunicación, líneas jerárquicas de autoridad, tramos de control, niveles de trabajo y especialización departamental y las relaciones entre línea y staff.

La estructura es algo más que un conjunto de líneas y cuadros jerárquicos ordenados en un organigrama, se trata de definir tanto el patrón de actividades deseado como las expectativas y el intercambio entre ejecutivos, gerentes, empleados y clientes.<sup>19</sup>

Cada individuo ocupa una posición específica e interpreta diversos comportamientos dentro de la organización. Sin embargo el individuo puede desempeñar simultáneos papeles ya que cumple con muchas posiciones dentro de distintos grupos.

Existen varios factores que afectan el diseño de una organización: su tamaño, tecnología clave, entorno, estrategia o metas, tecnología de información y las características de su gente.<sup>20</sup>

Por ello se ven forzadas a diseñar diferentes formas de estructura. (21) Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento, sin embargo cada una de las partes diversas que lo conforman tienen un fin común e idéntico, cada una de estas partes pone una acción distinta, pero complementaria a las demás y se ayudan entre sí a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.<sup>22</sup>

18. Gibson, Ivancevich, Donelly. Las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A 1994. P. 275.

19. Bolman Lee G., Deal Terrence E.- Organización y liderazgo: El arte de la decisión. Addison - Wesley Iberoamericana; USA 1995; p. 44

20. Bolman Lee G., Deal Terrence E., Organización y liderazgo: El arte de la decisión. Addison - Wesley Iberoamericana, U.S.A. 1995, P.63

21. Bolman Lee G, Deal Terrence E. Organización y liderazgo: El arte de la decisión. Addison- Wesley Iberoamericana; U.S.A; p. 83.

22. Reyes Ponce Agustín. , Administración moderna. Ed. Limusa; México, D.F P.276

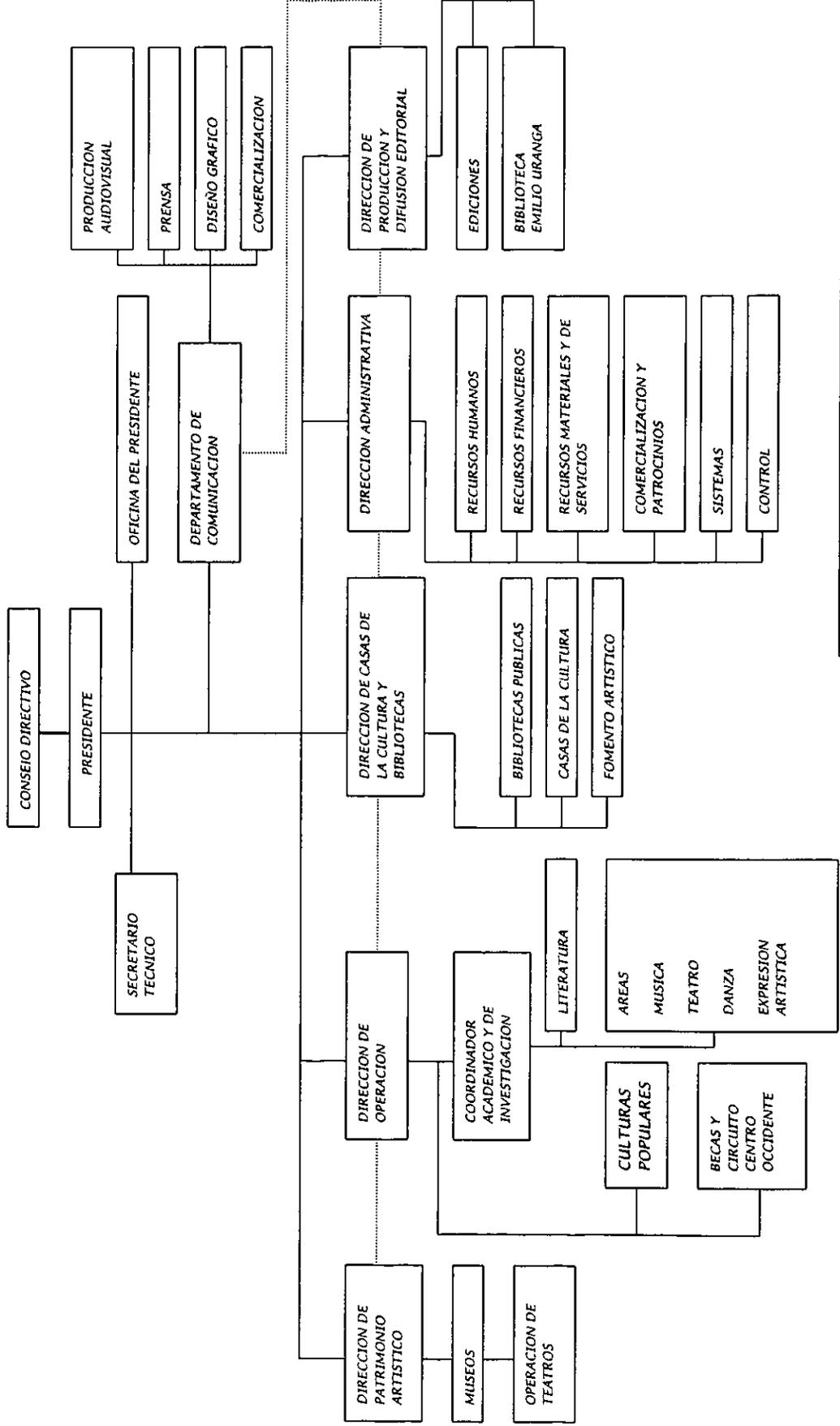
El presente organigrama, muestra las relaciones formales de comunicación, el propósito de este es presentar en forma simple la estructura de organización que se considera más práctica para llevar a cabo la operación, esta estructura además nos mostrará: Líneas jerárquicas de autoridad, canales formales de comunicación, tramos de control, niveles de trabajo y especialización departamental.

Se mencionan también las funciones de cada uno de los integrantes del instituto de Cultura las cuales son fijadas por el presidente ejecutivo, sus atribuciones y autoridad específica, su alcance y limitaciones. Cabe señalar que el presente organigrama puede sufrir modificaciones a fin de ser actualizado, estas modificaciones normalmente involucrarán cambios en las descripciones de funciones y en los organigramas generalmente se motivarán por uno o varios factores como por ejemplo:

- El establecimiento de un nuevo puesto, el cual no se hubiese desempeñado con anterioridad.
- La reorganización de una de las funciones actuales a una reagrupación de funciones.
- Cambios en los alcances y en las limitaciones de la autoridad de puestos sobre personas, efectivo y activos fijos.
- Ampliación de las operaciones que se realicen.
- Por reingeniería interna.

En caso de sufrir modificaciones, estas deberán ser aprobadas por el Presidente Ejecutivo cuando se afecten los puestos o se trate de cambios en las políticas. Cualquiera que sea el motivo del cambio, este deber comunicarse formalmente (por escrito), a todas aquellas personas que se determine deban tener copia del manual de organización o de las partes que lo integren.

# ORGANIGRAMA INSTITUTO DE LA CULTURA DEL ESTADO DE GUANAJUATO DEPENDENCIA



..... RELACION DE COORDINACION Y O ASESORIA  
 \_\_\_\_\_ RELACION DE AUTORIDAD

## **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

### **PRESIDENTE**

*Funciones: Establecer los lineamientos de la planeación de las actividades del Instituto de Cultura. Determinar la estructura organizacional del Instituto y adecuarla a las circunstancias cambiantes. Dirigir la operación global del Instituto. Vincular al ICG con Instituciones u organismos del ámbito cultural. Dirigir la política cultural del Gobierno del Estado.*

#### **\*Tramo de Control**

*Supervisa directamente:*

- Dirección de patrimonio artístico
- Dirección de operación
- Dirección de Casas de la Cultura y bibliotecas
- Dirección administrativa
- Dirección de producción y difusión editorial
- Departamento de comunicación.

### **SECRETARIO TECNICO**

*Funciones: recibe la correspondencia del Presidente Ejecutivo, la registra, organiza y presenta para su atención al Presidente Ejecutivo o aquella que debe ser turnada para su atención a las diferentes direcciones del Instituto, la entrega y hace el seguimiento de los asuntos hasta su conclusión.*

#### **\*Tramo de control**

*Tiene relación directa con el Presidente Ejecutivo.*

*Supervisa las labores del personal secretarial de la oficina y chofer de la Presidencia Ejecutiva.*

*Coordina el proceso de planeación interna para lo cual cada dirección tiene relación directa con el secretario técnico.*

### **COORDINADOR TECNICO Y SECRETARIA AUXILIAR**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Presidente del Instituto.*

#### **\*Tramo de control**

*Tienen relación directa con el Secretario Técnico y con el Presidente Ejecutivo.*

### **CHOFER**

*Funciones: Conduce la unidad al servicio de la Presidencia Ejecutiva, transportando al Presidente o a las personas que se le indique a sus destinos.*

*Cuida el mantenimiento y presentación de la unidad a su cargo.  
\*Tramo de control  
Reporta directamente al secretario Técnico y al Presidente Ejecutivo.*

## **DEPARTAMENTO DE COMUNICACION**

### **JEFE DE DEPARTAMENTO**

*Función: Diseño, coordinación y supervisión de campañas de difusión, dirección administrativa del departamento, relaciones públicas, coordinación general de la revista mensual La Rana, coordinación y supervisión de las labores desempeñadas por las áreas de producción audiovisual, diseño gráfico, prensa y videoteca.*

*\*Tramo de Control  
Acuerdos con el presidente Ejecutivo  
Dirección de las actividades de su área.*

### **SECRETARIA AUXILIAR**

*Funciones: Mecanografiar oficios, tomar dictados, enviar y recibir fax, tomar y hacer llamadas telefónicas, sacar copias, archivo y control de correspondencia y elaboración de órdenes de trabajo.*

*\*Tramo de control  
Relación directa con el jefe del departamento.*

### **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: Planear, producir y transmitir programas que divulguen las manifestaciones culturales propias del estado.*

*\*Tramo de control  
Comunicación directa con el jefe del Departamento.*

### **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: apoyar al Instituto en formatos de papelería, suplementos y en la realización de folletos, catálogos, carteles, invitaciones, constancias y diplomas.*

*\*Tramo de control  
Mantiene comunicación directa con el Jefe del Departamento.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Elaboración de síntesis informativa diaria, coordinación general del periódico mural interno, programación del monitor televisivo interno, redacción de boletines de prensa e inserción semanal "Signos de la Cultura" en el periódico El Nacional, compilación de cartelera mensual.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con medios.*

*Reporta al jefe del Departamento.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Organiza, Informa y atiende las solicitudes de préstamo a los usuarios de los videogramas existentes en el Instituto.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del Departamento*

*Relación con usuarios*

### **PROMOTOR CULTURAL**

*Funciones: Asistente al diseño de producción de spots y programas de radio, video documentales, spots y programas para T.V., cobertura videográfica de "cartelera cultural" y coordinación general de fotografía.*

*\*Tramo de control*

*Asistente del Jefe de unidad "D"*

## **DIRECCION OPERATIVA**

*Funciones: Elaborar, ejecutar, supervisar y evaluar los planes, programas y proyectos encaminados al rescate, promoción y difusión de la Cultura en sus diversas expresiones con la participación de los creadores, comunidades y municipios.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Presidencia Ejecutiva.*

*Dirección de las actividades de su área.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Presidente del Instituto.*

*\*Tramo de control*

*Relacionado con el Director Operativo*

*Efectúa labores encomendadas por el presidente ejecutivo.*

## **JEFATURA ACADEMICA Y DE INVESTIGACION**

*Funciones: Enfocar la educación artística como medio que lleve a un desarrollo integral y satisfactorio del educando, implicando un mejoramiento educativo a través de capacitación y actualización para artistas y promotores culturales en los diversos géneros artísticos.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Dirección de Operación*

## **SECRETARIA AUXILIAR "C"**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Presidente del Instituto.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el Jefe del Departamento.*

## **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: La función más importante que se realiza en este puesto es la de Coordinador de Programa de Capacitación Teatral en el Estado.*

*\*Tramo de control*

*Las actividades se llevan a cabo principalmente bajo la coordinación de la Jefatura Académica, pero algunas de ellas, sobre todo las periódicas, se realizan directamente bajo la supervisión de la Dirección Operativa y otras por la Dirección de Casas de Cultura y Bibliotecas y Dirección General.*

## **SUPERVISOR DE ANALISIS**

*Funciones: Dar capacitación continua en materia artística al personal docente y ofrecer a escolares actividades culturales complementarias.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación de la Jefatura Académica.*

*Relación directa con la dirección Operativa, Dirección de Casas de Cultura y Bibliotecas y Dirección General.*

## **SUPERVISOR DE ANALISIS**

*Funciones: Promover y realizar conciertos y representaciones en las escuelas primarias del estado de Guanajuato.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con la jefatura Académica, Dirección Operativa, Dirección de Casas de Cultura y Bibliotecas y Dirección general.*

## **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Consiste en dar instrucción (maestros de Casas de Cultura, de primaria, normalistas, niños, etc.) otorgando herramientas técnicas y metodológicas para crear un proceso de formación con prácticas el cual los conducirá a elevar el nivel en cuanto a representaciones plásticas se refieren, así como a una valorización crítica sobre esta.*

*\*Tramo de Control*

*Comunicación directa con el departamento Académico y de Investigación.*

## **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: Apoyar eficientemente en todas y cada una de las actividades que realiza, evalúa o promueve el Departamento de Investigación y Servicios Académicos.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el departamento de Investigación y Servicios Académicos.*

## **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: Planear, organizar y coordinar las labores de promoción de la literatura en los aspectos académico, de difusión y de intercambio.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Jefatura Académica y de Investigación.*

## **JEFE DE UNIDAD "D"**

*(Comisión: Coordinación académica del proyecto los museos en las escuelas).*

*Funciones: Coordinar eficientemente en todas y cada una de las actividades en torno al proyecto los museos en las escuelas de la Dirección de Patrimonio Artístico.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección de Patrimonio Artístico.*

### **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE BECAS CIRCUITO CENTRO-OCCIDENTE**

*Funciones: Estimular y apoyar la creación artística mediante un programa estatal de becas. Dar mayor impulso a los programas que realiza acciones permanentes para acrecentar el fondo, tener un mecanismo moderno y flexible que recoja las aportaciones del Gobierno del Estado y la sociedad civil destinados al estímulo de la creación artística y cultural.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Dirección de Operación y con la Dirección General.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el jefe del Departamento.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el jefe del Departamento de Becas circuito centro-occidente.*

## **DEPARTAMENTO DE CULTURAS POPULARES**

### **JEFE DE DEPARTAMENTO**

*Funciones: Estudiar, diseñar y proporcionar servicios integrales a todos los grupos populares, promoviendo la revaloración, apropiación y desarrollo de la cultura propia.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Dirección de Operación y la Dirección General.*

### **SECRETARIA AUXILIAR "B"**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el jefe del Departamento.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el jefe del Departamento de culturas populares.*

### **PROMOTOR "C"**

*Funciones: Promover y difundir entre los artesanos y público en general la artesanía Guanajuatense.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Culturas Populares.*

### **COORDINADOR PEDAGOGICO**

*Funciones: Estudiar, promover y difundir las prácticas de música popular (bandas de viento) y danza tradicional al interior del estado.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con el Jefe del Departamento de Culturas Populares y la Dirección General.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Promover y difundir las prácticas de tradición oral, en general de la narrativa popular.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Culturas Populares.*

### **ESPECIALISTA EN REDACCION**

*Funciones: Documentación e investigación de las diversas manifestaciones de la cultura popular guanajuatense.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Culturas Populares.*

### **COORDINADOR TECNICO**

*Funciones: Poner en práctica acciones integrales de defensa del patrimonio y promoción de la cultura popular en las localidades carentes de servicios culturales, por medio del impulso a la acción solidaria de la comunidad.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el Jefe del Departamento de Culturas Populares.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Promover, revalorar y difundir la narrativa popular*

tradicional, desarrollada en los diferentes municipios del estado de Guanajuato.

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Culturas Populares.*

### **DIRECCION DE PRODUCCION Y DIFUSION EDITORIAL**

*Funciones: La Dirección de Publicaciones del Instituto de la Cultura del estado de Guanajuato publica obras que difunden nuestros valores históricos y literarios, es decir, culturales, por medio de los trabajos de los autores guanajuatenses; y, además de esto, auspicia - conjunta o separadamente con otros organismos- actividades editoriales. En lo operativo, trata con artistas y escritores; hace pagos tanto de derechos autorales como a terceros; promueve, difunde y distribuye dichas publicaciones. Por último, atiende el desempeño del personal de dicha dirección y de la Biblioteca Dr. Emilio Uranga.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Presidente Ejecutivo.*

*Dirige las actividades de su área.*

### **JEFE DE OFICINA**

*Funciones: Mecanografiar oficios, tomar dictados, enviar y recibir fax, tomar y hacer llamadas telefónicas, sacar copias, archivo y control de correspondencia y elaboración de órdenes de trabajo.*

*\*Tramo de control*

*Mantiene comunicación directa con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **JEFE DE UNIDAD "A" (producción editorial)**

*Funciones: Coordinación, revisión y cuidado de las ediciones de la Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **JEFE DE UNIDAD "C"**

*Funciones: Emplear la normatividad ortotipográfica y la corrección estilística de los textos editados por la Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Guanajuato.*

*\*Tramo de control  
Relación directa con el jefe de Unidad "A"*

### **JEFE DE DEPARTAMENTO "A" (Biblioteca Emilio Uranga)**

*Funciones: Responsable de un servicio ágil y oportuno y de incrementar, difundir y promocionar los servicios de la Biblioteca.*

*\*Tramo de control  
Comunicación directa con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **JEFE DE OFICINA**

*Funciones: Responsable de la alfabetización de fichas bibliográficas, preparación física de materiales bibliográficos, proporcionar asesoría a los usuarios de la biblioteca, llevar un control numérico de libros y de kardex para revistas.*

*\*Tramo de control  
Relación directa con La Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **AGENTE DE INFORMACION (área de procesos técnicos)**

*Funciones: Catalogar y clasificar el material bibliográfico. Preparación física del material bibliográfico. Revisión de las fichas catalográficas. Impresión de los juegos catalográficos. Separación y alfabetización de los juegos impresos. Apoyo al área editorial, principalmente en la captura de textos. Poporcionar consulta a los usuarios de la biblioteca.*

*\*Tramo de control  
Relación con el jefe de Unidad "A" (área editorial) y con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **ESPECIALISTA EN REDACCION**

*Funciones: Control del presupuesto y tramita todos los movimientos de ingresos y egresos de la dirección, ya sea por ventas de libros o bien por pagos a proveedores, viáticos al personal que viaja gastos de oficina, etc.*

*\*Tramo de control  
Relación directa con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **AYUDANTE DE SERVICIOS "C"**

*Funciones: Encargado del control del almacén de la Dirección de publicaciones del Instituto de la Cultura.*

*\*Tramo de control*

*Relación con la Dirección de Producción y Difusión editorial.*

### **AYUDANTE DE SERVICIOS "C" (Biblioteca Emilio Uranga)**

*Funciones: Intendencia y mensajería de la Biblioteca Emilio Uranga.*

*\*Tramo de control*

*Relación con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

### **AYUDANTE DE SERVICIOS "C"**

*Funciones: Limpieza general dentro y fuera de la Dirección de Publicaciones.*

*\*Tramo de control*

*Relación con la Dirección de Producción y Difusión Editorial.*

## **DIRECCION DE PATRIMONIO ARTISTICO**

*Funciones: Tiene como función genérica la de dirigir acciones para identificar, conservar, investigar y difundir el Patrimonio arqueológico, arquitectónico, artístico y documental.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con la Dirección General.*

## **COORDINACION CON EL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO (FIC)**

*Lleva y coordina las reuniones de las instancias de gobierno que participan en la planeación y ejecución de las actividades que conciernen a la organización del FIC.*

## **PRESERVACION DEL PATRIMONIO CULTURAL**

*Tiene relación con la Comisión Nacional para la preservación del Patrimonio Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Relación con el Instituto Nacional de Bellas Artes para conocer y difundir los considerados bienes patrimoniales contemporáneos. Mantiene relación con Asociaciones de carácter civil que se dedican de modo altruista a conservar y restaurar bienes*

muebles y bienes inmuebles. Mantiene relación con la SEDUOP (Secretaría de desarrollo urbano y obras públicas) y SEDUE (Secretaría de desarrollo urbano y ecología).

### **TECNICO**

*Funciones: Mecanografiar oficios, tomar dictados, enviar y recibir fax, tomar y hacer llamadas telefónicas, sacar copias, archivo y control de correspondencia y elaboración de órdenes de trabajo.*

*\*Tramo de control*

*Relación con la Dirección de Patrimonio Artístico.*

### **SECRETARIA EJECUTIVA**

*Funciones: Apoyo administrativo a la Dirección de Patrimonio Artístico del Instituto de la Cultura.*

*\*Tramo de control*

*Apoyo administrativo a la Dirección de Patrimonio Artístico.*

### **JEFE DE TEATROS**

*Funciones: Responsable de la elaboración de los proyectos y programas del Departamento de teatros, así como de su instrumentación, con el objeto de fomentar la difusión de las diversas disciplinas artísticas en los escenarios en resguardo del Instituto, incrementando la asistencia del público a dichas actividades.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección de Patrimonio Artístico.*

### **INTENDENTE**

*Funciones: Mantener todas las instalaciones del teatro permanentemente limpias.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación con el Director de Patrimonio Artístico.*

### **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Vigilar el inmueble*

*\*Tramo de control*

*Relación con la dirección de Patrimonio Artístico.*

## **MUSEO DEL PUEBLO**

### **JEFE DEL DEPARTAMENTO "A" (Director del Museo)**

*Funciones: Representar a la Institución y al Instituto; establecer estrategias tendientes a la superación administrativa, programática, laboral y operativa; vigilar la observancia de las normas; mantener en buenas condiciones los bienes que están bajo custodia y optimizar las relaciones interpersonales entre los miembros del personal.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección de Patrimonio Artístico.*

### **SECRETARIA AUXILIAR "C"**

*Funciones: Prestar servicio a los encargados de las diferentes áreas, en las necesidades propias del servicio y atender a las autoridades y artistas que con motivo de trabajo frecuentan el Museo; todo esto encaminado a contribuir la buena imagen de la Institución con calidad y decoro.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el jefe del Departamento.*

### **ADMINISTRADOR DEL MUSEO**

*Funciones: Superar los niveles de calidad de los montajes de las exposiciones a exhibirse en el Museo.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el jefe del Departamento.*

### **RESTAURADOR**

*Funciones: Establecer las estrategias necesarias para optimizar las relaciones laborales e interpersonales de todos los miembros de la Institución.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del Departamento.*

## **AUXILIAR TECNICO**

*Funciones: Hacer extensivos los servicios culturales que esta Institución presta a los diversos estratos sociales de la comunidad, intensificar el número de asistentes a los eventos programados y dignificar la imagen del Museo.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el restaurador.*

*Coordinación con el Jefe del Departamento.*

## **CONTADOR**

*Funciones: Administrar y optimizar los recursos económicos y materiales de la forma que mejor convenga a los intereses de la Institución.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

## **CUSTODIO DE MUSEO**

*Funciones: Responsable del cuidado de una o más salas de exposición, así como mantener limpia y ordenada su área asignada de trabajo. Apoyar en los trabajos de las diferentes áreas técnicas, tales como museografía, montaje y*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

## **MUSEO CASA DIEGO RIVERA**

### **JEFE DE DEPARTAMENTO "A" (Director del Museo)**

*Funciones: Coordinación de las áreas de administración y planeación de los recursos. Coordinación del área técnica. Coordinación del área de conservación y seguridad. coordinación del área de atención al público.*

*\*Tramo de control*

*Relación con el Director de Patrimonio Cultural.*

## **SECRETARIA DE APOYO**

*Funciones: Prestar servicio a los encargados de las diferentes áreas, en las necesidades propias del servicio y atender a las autoridades y artistas que con motivo de trabajo frecuenten el Museo ; todo esto encaminado a contribuir para la*

*buena imagen de la Institución, con calidad y decoro.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **ADMINISTRADOR DE MUSEOS**

*Funciones: Administrar y optimizar los recursos económicos y materiales de la forma que mejor convenga a los intereses de la Institución.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Apoya en las actividades de vinculación y colaboración con Instituciones Culturales diversas.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **COORDINADOR TECNICO**

*Funciones: Administrar y optimizar los recursos económicos y materiales de la forma que mejor convenga a los intereses de la Institución.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Vigilar el inmueble. Apoyo en la administración de los recursos económicos.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Administrador del Museo.*

### **CUSTODIO DE MUSEO**

*Funciones: Responsable del cuidado de una o más salas de exposición así como mantener limpia y ordenada su área asignada de trabajo. Apoyar en los trabajos de las diferentes áreas de trabajo, tales como Museografía, montaje y desmontaje de obra de arte.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Administrador del Museo.*

### **AUXILIAR TECNICO**

*Funciones: Apoyo en entrega de invitaciones y correspondencia interna del Museo.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Administrador del Museo.*

## **MUSEO OLGA COSTA- JOSE CHAVEZ MORADO**

### **JEFE DE DEPARTAMENTO "B" (Director del Museo)**

*Funciones: Conservar, promover y difundir la cultura en todos sus géneros.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección de Patrimonio Cultural.*

### **SECRETARIA DE APOYO**

*Funciones: Prestar servicios a los encargados de las diferentes áreas, en las necesidades propias del servicio y atender a las autoridades y artistas que con motivo de trabajo frecuentan el Museo: todo esto encaminado a contribuir para la buena imagen de la Institución, con calidad y decoro.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **CUSTODIO DE MUSEO**

*Funciones: Responsable del cuidado de una o más salas de exposición así como mantener limpia y ordenada su área asignada de trabajo. Apoyar en los trabajos de las diferentes áreas técnicas, tales como Museografía, montaje y desmontaje de obra de arte.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento.*

### **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Administrar y optimizar los recursos económicos y materiales de la forma que mejor convenga a los intereses de la Institución.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del Departamento.*

### **INTENDENTE**

*Funciones: Mantener todas las áreas del Museo totalmente limpias.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del Departamento.*

### **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Vigilar el inmueble.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del departamento.*

### **DIRECCION ADMINISTRATIVA**

*Funciones: Administración de los recursos del Instituto, así como la coordinación de las funciones de los departamentos dependientes. Todo esto atendido bajo el plan de trabajo y la normatividad establecida.*

*\*Tramo de control*

*Relación con la Dirección General.*

### **ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO CONTABLE**

*Funciones: Proveer en forma oportuna y con las mejores condiciones en calidad y precio de los insumos y servicios requeridos por las unidades administrativas del Instituto.*

*\*Tramo de control: Relación directa con el jefe del Departamento "A" (recursos financieros).*

### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

*Funciones: Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, motivación y satisfacción en el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.*

*\*Tramo de control  
Comunicación directa con el Jefe Administrativo.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Manejar adecuadamente las relaciones públicas y efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Jefe del Departamento.*

*\*Tramo de control  
Comunicación directa con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.*

### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS**

*Funciones: Planeación y supervisión de los recursos financieros.*

*\*Tramo de control  
Coordinación con la Dirección Administrativa.*

### **JEFE DE UNIDAD "D"**

*Funciones: Apoyar al Departamento de Recursos Financieros en el manejo del sistema contable, así como en asuntos administrativos relacionados con el Instituto.*

*\*Tramo de control  
Relación directa con el Jefe del Departamento de Recursos Financieros.*

### **ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO CONTABLE**

*Funciones: Revisión y elaboración de pagos.*

*\*Tramo de control  
Coordinación con el Jefe del Departamento de Recursos Financieros.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO (control interno)**

*Funciones: Dar apoyo y asesoría contable a cada una de las Casas de la Cultura del Estado. Proveer en forma oportuna y segura auxiliares y conciliaciones bancarias correspondientes a la Dirección Administrativa del Instituto.*

*\*Tramo de control  
Coordinación con el Jefe del Departamento de Recursos Financieros.*

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y DE SERVICIOS**

### **JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

*Funciones: Apoyar a las Direcciones y Departamentos en el mantenimiento de la planta física de los edificios de una manera operativa y con el servicio de mensajería, coordinación de cotizaciones y compras en general del Instituto, así como traslados y viáticos del personal a cargo del supervisor en los servicios para giras y eventos del mismo y apoyar a la Dirección General en Giras o Promociones Culturales.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección Administrativa.*

*Coordinación con la Dirección General.*

### **AYUDANTE DE SERVICIOS "A"**

*Funciones: Responsable de la limpieza de uno de los dos inmuebles del Instituto, fotocopiado y engargolado en general.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación con el técnico especializado.*

### **CHOFER**

*Funciones: Conducir vehículos del Instituto para el traslado del personal en tareas de supervisión o promoción de actividades, traslados de grupos artísticos y obra artística, e igualmente apoyar la entrega de documentos en la ciudad de Guanajuato y el resto de los Municipios.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el Jefe de Servicios Generales.*

### **INTENDENTE**

*Funciones: Mantener permanentemente limpio uno de los dos inmuebles del Instituto.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el técnico especializado.*

### **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Mantenimiento general de los dos inmuebles que tiene el Instituto.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe de Servicios Generales.*

### **TECNICO ESPECIALIZADO**

*Funciones: Control de entrega y recepción de correspondencia local y de las diferentes dependencias de Gobierno.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe de Servicios Generales.*

## **DIRECCION DE CASAS DE CULTURA Y BIBLIOTECAS**

### **DIRECTOR DE AREA**

*Funciones: Planea, dirige, coordina y evalúa las actividades desarrolladas por los departamentos que integran la dirección conforme a los lineamientos institucionales, así como lo relativo al funcionamiento, vinculación, control y organización de las unidades municipales de promoción de la cultura.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con la Dirección General.*

### **SECRETARIA AUXILIAR "C"**

*Funciones: Efectuar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Presidente del Instituto y por el Jefe del Departamento.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el Jefe del Departamento de Casas de Cultura y Bibliotecas y con la Dirección General.*

### **JEFE DE UNIDAD "C"**

*Funciones: Coordina, supervisa y estimula la vinculación con las Casas de Cultura del estado.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Casas de la Cultura y Bibliotecas.*

## **PROMOTOR "C"**

*Funciones: Responsable de difundir y promover actividades culturales encaminadas a la difusión, apoyo y perfeccionamiento del quehacer artístico de los guanajuatenses.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con el Jefe del Departamento de Casas de Cultura y Bibliotecas.*

## **PROMOTOR CULTURAL**

*Funciones: Contribuye en la coordinación y seguimiento de las actividades de promoción artística en general y de las Casas de Cultura en particular.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con el Jefe del Departamento de Casas de Cultura y Bibliotecas.*

## **VIGILANTE Y/O VELADOR**

*Funciones: Colabora con el Director y Jefes de Departamento en el área en la que está adscrito en el desempeño de sus funciones.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Casas de Cultura y los Jefes de Departamentos de su área.*

## **ANALISTA PROGRAMADOR**

*Funciones: Planea, programa y realiza las actividades de vinculación y colaboración con Instituciones Culturales diversas.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con el Jefe del Departamento de Casas de Cultura y Bibliotecas.*

## **DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECAS PUBLICAS**

### **JEFE DE DEPARTAMENTO "A"**

*Funciones: Coordina, supervisa, y estimula la red Estatal de Bibliotecas Públicas, su establecimiento, su dotación bibliográfica y su utilización entre los sectores de la población.*

*\*Tramo de control*

*Coordinación con el Jefe del departamento de Casas de Cultura y Bibliotecas.*

### **SECRETARIA AUXILIAR "C"**

*Funciones: Ejecutar con rapidez y eficiencia todas las labores secretariales que le sean encomendadas por el Presidente del Instituto y por el Jefe de Departamento.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Bibliotecas Públicas y con la Dirección General.*

### **JEFE DE UNIDAD "C"**

*Funciones: Supervisión, adquisiciones y difusión de las Bibliotecas Públicas de la Red Estatal.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del departamento de Bibliotecas públicas.*

### **JEFE DE UNIDAD "E"**

*Funciones: Responsable de los programas de fomento a la lectura, cursos de capacitación, concentrados de sugerencias de obras y servicios, así como de coordinar las bibliotecas de la región de Irapuato y las compras de material bibliográfico.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Bibliotecas Públicas.*

### **SUPERVISOR DE ANALISIS**

*Funciones: Capturista de información bibliográfica de las bibliotecas que conforman la Red Estatal y visitas de asesoría y seguimiento a las mismas.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Bibliotecas Públicas.*

### **PROMOTOR CULTURAL**

*Funciones: Investigación y apoyo de las manifestaciones culturales de los Municipios asignados a su cargo.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento de Bibliotecas Públicas.*

### **SECRETARIA AUXILIAR "C" (Bibliotecario)**

*Funciones: Ofrecer en forma gratuita a toda persona que lo solicite, la consulta o préstamo de su acervo. Constituido por obras catalogadas y clasificadas que contienen conocimiento de todas las ramas del saber.*

*\*Tramo de control*

*Comunicación directa con el Jefe del Departamento de Bibliotecas Públicas.*

## CAPITULO II

### *Departamento de comunicación*

#### *2.1- Antecedentes*

*El Departamento de Producción Audiovisual es el antecedente del Departamento de Comunicación el cual formaba parte de la Secretaría de Educación, Cultura y Recreación, dependencia a la que pertenecía el ahora Instituto Estatal de la Cultura.*

*Este departamento tenía la función de producir spots y programas de radio, video documentales y cobertura videográfica de eventos que requirieran del respaldo de material videográfico para posteriormente dar a conocer las actividades llevadas a cabo por la Institución.*

*Desde 1994, el Departamento de Comunicación, en el ahora ya Instituto de la Cultura, estaba conformado por cuatro áreas las cuales eran: Producción audiovisual, Diseño gráfico, Prensa y Videoteca.*

*Actualmente (principios de 1997) el Departamento ha sufrido cambios en su área tanto en implemento de nuevos campos de trabajo como variantes en las funciones que se desempeñan en cada una de las áreas; esto debido a las necesidades del Instituto y propias del Departamento.*

*El área de comunicación cuenta con una jefatura general, un asistente, prensa y coordinación de la comunicación interna, mercadotecnia y publicidad, comercialización, producción audiovisual y videoteca. Más adelante se explicarán en forma detallada las funciones específicas de cada una de estas.*

## **2.2 Objetivo del Departamento de Comunicación.**

**Objetivo General:** *Que al Instituto de la Cultura se le reconozca como una dependencia eficiente, alegre y altamente profesional.*

**Objetivos Específicos:** *Diseñar y producir campañas de publicidad y mercadotecnia, producir y comercializar materiales audiovisuales para difusión de la cultura guanajuatense, conseguir patrocinios como apoyo a las labores de promoción, recaudar información pertinente para la toma de decisiones del Instituto, diseñar y coordinar sistemas de comunicación interna, análisis de contenido en prensa y atención a medios, y establecer programas de seguimiento y coordinación de la videoteca.*

### 2.3- Organigrama (funciones, tramo de control)

Fundamentado en el plan de Gobierno Guanajuato 2000, el Departamento de Comunicación ha realizado una propuesta organizacional que busca mejorar continuamente en el servicio y en la difusión de las actividades del Instituto.

Un esquema circular de trabajo, el Departamento de Comunicación se relaciona en forma horizontal en donde los integrantes están más interrelacionados, las actividades se complementen, se integren para conformar un esfuerzo único que es, en esencia, trabajo en equipo.

En los momentos actuales son muchas las grandes corporaciones en todas partes del mundo que están achatando su estructura y convirtiendo sus líneas verticales jerarquizadas en un conjunto de grupos y unidades autodirigidas en un mismo nivel.(23)

La estructura organizacional con la que el Departamento de Comunicación se relaciona es de manera circular, es decir todas las áreas se intercomunican, se supone no existe ninguna jerarquía, todas las personas que lo conforman tratan a un mismo nivel. Es importante señalar que el salario se define según el grado de responsabilidad y conocimientos para el desempeño de funciones. La operatividad, a partir de este nivel, se concibe sólo a nivel de staff : no hay más niveles internos de mando para evitar burocracia.

En el organigrama tradicional es difícil que los subordinados tengan relación directa entre sí. Se espera una línea de mando vertical más amplia dentro de la misma organización y no se contempla como mecanismo natural (aunque sí existe) el trabajar con líneas de mando fuera de la organización, es decir, como staff.

En el organigrama circular del Departamento, se propone que ninguna persona, fuera del primer nivel de subordinación esté, integrada a la nómina (en este caso en particular, una organización más amplia, se debe integrar a más niveles).

Toda contratación fuera de este nivel, incluso de algunos asistentes, es realizada como staff.; para permitir un mayor movimiento y agilidad en los procesos de contratación según las cargas de trabajo y según las características de las mismas.

El Departamento de Comunicación realiza una serie de dinámicas y políticas laborales.

### **DINAMICAS DE TRABAJO**

23. Bolman Lee G; Deal Terrence E., Organización y liderazgo: El Arte de la decisión. Addison-Wesley Iberoamericana; U.S.A; 1991; p. 75.

*\*Reuniones de trabajo: estas reuniones se llevan a cabo semanalmente, se tratan asuntos relacionados con el trabajo corriente del departamento así como proyectos especiales. Asiste la directiva y directores según proyecto.*

*\*Reuniones de evaluación: Reuniones mensuales a las que asiste sólo directiva del departamento.*

*\*Reuniones de integración: Convivencias eventuales.*

*\*Reuniones de desarrollo: Eventuales, tipo seminario.*

*- La directiva se reúne para estudiar un tema específico que alimente a la organización.*

## **POLITICAS LABORALES**

*\*Espacio laboral adecuado para la integración de labores (un mismo edificio, un mismo piso, independencia sana de cubículos, espacio verde central para el diálogo).*

*\*Es indispensable incluir en la directiva dos reas: información y seguimiento: la primera se encarga de investigar y de propiciar la información necesaria para la toma de decisiones de todas las áreas, la segunda de la atención al cliente y el seguimiento de los esfuerzos organizacionales.*

*\*Estas áreas permiten un ciclo informativo y de autoexamen que resulta en un movimiento constante.*

*\*Los niveles de decisión se supone están perfectamente definidos, y cada miembro debe conocer con claridad sus límites y opciones de decisión.*

*\*La versatilidad de funciones debe ser también clara. Sin embargo, se toma en cuenta que el sistema propone elementos con habilidades comunes para poder realizar movimientos estratégicos según las circunstancias laborales.*

- Determinar los elementos comunes.*
- Determinar los elementos complementarios.*
- Determinar los elementos estratégicos (equipos especiales)*

*Elementos comunes tales como:*

- Presentación*
- Dominio de ortografía y redacción básica*
- Dominio de programas específicos de computación*
- Tener un nivel de licenciatura (en ciencias específicas)*
- Edad (proponer un promedio)*

- Dominio del idioma inglés (o un %...)
- Sensibilidad y conocimiento de medios audiovisuales
- Poder manejar en carretera.

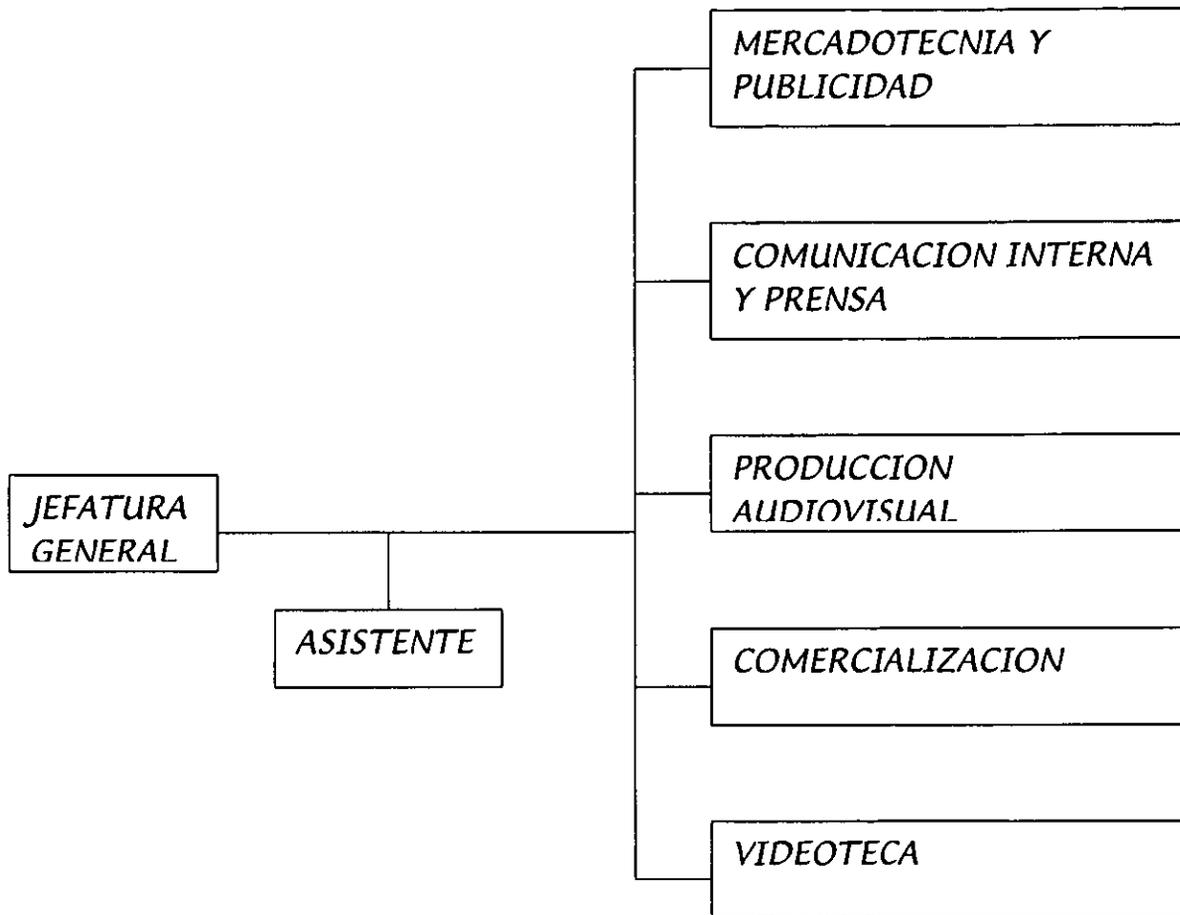
*Elementos complementarios tales como:*

- Especialización por áreas (mercadotecnia, publicidad, administración...)
- Factores específicos de personalidad (desenvoltura, audacia, eficiencia...)

*Equipos especiales:*

- Expertos en determinadas disciplinas que resultan elementales para el éxito en el desarrollo de proyectos (expertos en T.V, en radio, en mercadotecnia, relaciones públicas, reingeniería...)
- Se les invita a que expongan en las Reuniones de desarrollo, y a algunas Reuniones de evaluación.
- Una persona puede poseer las tres cualidades.

**ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACION**



## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, TRAMOS DE CONTROL**

### **JEFATURA DE DEPARTAMENTO**

#### **JEFE DE DEPARTAMENTO**

*Funciones: Acuerda con la Presidencia las prioridades y alcance con relación a la difusión de los diferentes programas y eventos del Instituto. Toma decisiones en el tipo y materia de videos a realizar. Coordina y es responsable de proyectar y elaborar la imagen que debe proyectar en su quehacer el Instituto. Cuida la imagen que proyecta el Instituto, asegurando la congruencia entre lo que se difunde y lo que se realiza. Presenta a la Presidencia Ejecutiva para su consideración y aprobación el plan anual de actividades de su área. En base al plan aprobado, elabora el proyecto de presupuesto anual de su área, desglosado en rubros y meses de ejercicio. Asegura el oportuno cumplimiento de cada actividad incluida en el plan anual dentro de las especificaciones de calidad, costo y cantidad. Asegura el correcto ejercicio de su presupuesto en cada uno de sus renglones. Asegura el desarrollo permanente del personal en su área, así como la estructura de organización que potencie el logro de sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Asegura la creación y mantenimiento de un clima de trabajo estimulante y participante que permita la puesta en juego de las mejores aptitudes del personal en el desarrollo de sus actividades. Dirige las actividades de su área, definiendo metas, prioridades y responsabilidades de ellas, así como de los recursos suficientes de todo tipo para lograrlas. Hace el seguimiento de los proyectos y actividades de su área evaluando los logros alcanzados y en su caso, haciendo oportunamente las correcciones pertinentes. Mantiene informada de la marcha de los planes de su área a la Presidencia Ejecutiva y dependencias que así lo requieran. Representa a la Presidencia Ejecutiva en los actos y eventos que le señale y cuida de proyectar en ellos y en todas las actividades de su área la imagen institucional que desea el Instituto.*

*\*Tramo de control.*

*Relación directa con la Presidencia Ejecutiva.*

*Coordinación y dirección de las áreas que conforman el Departamento de Comunicación.*

#### **ASISTENTE**

*Funciones: Lleva la agenda del jefe del Departamento y le da el apoyo necesario para la organización de eventos y traslados. Mantiene de manera correcta y oportuna el archivo de correspondencia y documentación del Departamento. Mecnografiar oficios, tomar dictados, enviar y recibir fax, tomar y hacer llamadas telefónicas, sacar copias, archivo y control de correspondencia y*

elaboración de órdenes de trabajo.

*\*Tramo de control.*

*Relación directa con el jefe del Departamento.*

## **COMUNICACION INTERNA Y PRENSA**

*Objetivos: Lograr que el Departamento de Comunicación y aún el Instituto en general tenga todas las características que debe tener una organización sana. Logrando que los recursos humanos se agrupen, es decir se organicen. Que las decisiones se tomen desde las fuentes de información. Que existan sistemas claros de remuneración, utilidades y crecimiento. Poca distorsión de la comunicación. No debe haber competencia interna. Evitar conflictos interpersonales entre cada uno de los miembros. Se debe manejar un sistema abierto y tener constante retroalimentación.*

*Funciones: Realización de la revista interna con la colaboración del personal. Cabe mencionar que el número de revistas distribuidas es de una por mes. Organización de pláticas para los trabajadores, con el fin de apoyar y orientar a cada uno de ellos en su desarrollo laboral y personal, se cuenta con asesores profesionales para ayudar a los trabajadores en la forma correcta cuando se detecte un problema. Organización de cursos tales como idiomas, valores, computación...*

*En Prensa (se incluyen también radio y T.V) la función principal es el cuidar de la imagen del Instituto y de sus directivos teniendo una mejor y mayor comunicación con los reporteros. Otra función que se lleva a cabo en esta área es la de mantener comunicación con Universidades, Instituciones Culturales, otras Dependencias y con la prensa escrita, esto por medio de correspondencia.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el jefe del Departamento*

*Comunicación con las demás áreas del Departamento y de otras Direcciones.*

## **PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA**

*Funciones: Dar a conocer al Instituto de la Cultura ante la sociedad. Difusión de las actividades que el Instituto realiza por medio de posters, trípticos, invitaciones, volantes, folletos y la revista mensual La Rana. Definir estrategias para lograr los dos puntos anteriores. Dar apoyo a las instancias que se relacionan con el Instituto como son los Museos, Casas de la Cultura..., en la publicidad que se maneja para los eventos, así como orientándolos hacia una mejor estrategia para lograr sus objetivos.*

*\*Tramo de control*

*Relación directa con el Jefe del Departamento*

## **COMERCIALIZACION Y PATROCINIOS**

*El principal objetivo de esta área es el de acercar financiamientos externos al Instituto Estatal de la Cultura que faciliten económicamente la realización de su función por expandir, proyectar, fomentar, desarrollar y conservar la cultura en Guanajuato.*

*Promover los bienes culturales generados por el Instituto, a fin de reincorporar sus fondos económicos, abriendo canales de conocimiento, relaciones que fortalezcan la presencia del Instituto en distintos niveles, y así dar a conocer la calidad de los productos culturales que se ofrecen y valorar las aportaciones de entidades semejantes.*

*Acercar apoyos económicos de la iniciativa privada que se traduzcan en beneficios comunes, de acuerdo a las metas de la Institución.*

*Funciones: Detección con anticipación de las actividades programadas próximas a realizarse que sean susceptibles de apoyos económicos para un mejor nivel de calidad integral. Detección de necesidades específicas donde puedan incurrir personajes o empresas de la vida económica del país, para emprender conjuntamente proyectos en beneficio del propio Estado. Ubicación de necesidades específicas para generar productos culturales que cumplan con los fines del Instituto, al mismo tiempo que le acerquen recursos efectivos para cumplir metas posteriores. Establecer por convenios, vínculos inteligentes con posibles colaboradores para extender y proyectar la cultura en Guanajuato (Fundaciones culturales, Embajadas, revistas culturales, editoriales, medios de comunicación especializados en la cultura de todo el mundo). Búsqueda de apoyos indirectos (difusión en medios, prestación de servicios gratuitos...) como directos (donativos, intercambios...)*

## CAPITULO III

### Análisis de las variables de comunicación

#### 3.1- Mensajes

Los mensajes son el centro o la base para poder dar información, sin ellos la comunicación organizacional no tendría validez, el proceso de la comunicación humana no se cumpliría.

Empecemos por definir la palabra comunicación, un concepto amplio y que estudiosos en el tema han dado sus opiniones y han compartido con nosotros la importancia de una buena comunicación.

David Berlo introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo.( 24)

Davis (1972) resume el método de comunicación y la define como "el intercambio de información de una persona a otra".(25)

Barnlund (1971), Mortensen (1972), y Wilmot y Wenburg (1973), definen a la comunicación como un proceso transaccional, indicando que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes (el orador y el receptor) se afectan mutuamente al enviar y al recibir mensajes. (26)

Comunicación: Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. (27)

Los expertos dicen que la comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. La comunicación tiene éxito únicamente si el comunicador logra transmitir dicho entendimiento al receptor. La palabra Comunicación deriva del latín communis, que significa "común", y el comunicador pretende establecer una "comunidad" con el receptor. Por consiguiente se define la comunicación como la transmisión de información y entendimiento mediante la utilización de símbolos comunes, pueden ser verbales o no verbales. (28)

24. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México, D.F.

25. *Ibidem*.

26. *Ibidem*.

27. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas México, D.F. P. 386

28. Gibson Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 526

*La comunicación es la fuerza social que permite a los individuos trabajar de una manera cooperativa hacia el logro de metas mutuamente reconocidas. (29)*

*La comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. La información es el resultado de la información que se utiliza para restringir y coordinar las actividades de los individuos para establecer la organización. (30)*

*En cada una de estas definiciones nos damos cuenta que los autores señalan conceptos en común: Proceso dinámico, intercambio de información, dos partes (orador y receptor), comprensión.*

*De ahí la importancia de los mensajes ya que estos se derivan de la información, y por lo cual se han estudiado de acuerdo a varias taxonomías.*

*Modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo. La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos.) Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos, por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones. Con relación a los mensajes verbales nos interesaremos primariamente en el estudio de la importancia de la elección de la palabra exacta utilizada en conferencias, cartas o conversación. Los mensajes no verbales no son ni hablados ni escritos, por ejemplo: lenguaje corporal (movimiento de los ojos, gestos, etc.); características físicas (altura, peso, cabello); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes;) indicios vocales (tono, volumen, ritmo); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad); objetos (gafas, peluca vestuario); medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles música).(31)*

*En los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos los de uso externo. Entre los mensajes internos se tiene al memorándum, boletines, reuniones. Entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc. Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización. (32)*

*El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización. (33)*

29. Kreps Gary L. *La comunicación en las Organizaciones*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana U.S.A. P. 5

30. *Ibidem*. P. 13

31. Goldhaber Gerald M. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. México, D.F. P. 24

32. *Ibidem*. P. 24

33. *Ibidem*. P. 24

Estos métodos pueden ser los llamados "software", dependen de la capacidad y la habilidad individual (particularmente pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros. Los llamados "hardware" dependen de una fuerza eléctrica o mecánica para funcionar. (34)

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple. Redding (1967) sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse así misma. Los mensajes humanos están dirigidos a personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones. (35)

Otro autor, Thayer nos presenta cuatro funciones del flujo de mensajes que pueden incluirse en los mensajes de tarea, mantenimiento e información de Reddin.

Berlo también tiene su opinión identificando las funciones del mensaje como de producción, innovación y mantenimiento.

Greenbaum señala cuatro funciones: reguladoras innovadoras, integradoras e informadoras.

El sistema de Redding es el que mejor resume la exposición razonada del flujo de mensajes en la organización. La mayoría de los sistemas funcionales sugeridos anteriormente pueden incorporarse fácilmente en las tres categorías de Redding.

El mensaje es, pues, lo que el individuo espera comunicar al receptor deseado, y la forma exacta que tome depende en gran medida del medio que se utilice para transmitirlo.(36)

Los mensajes son cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación, pueden tomar muchas formas: palabras habladas, palabras escritas, expresiones faciales, señales del entorno, pensamientos o sentimientos.(37)

34. Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México, D.F. P. 24

35. *Ibidem*. P. 26

36. Gibson, Ivancevich, Donelly. Las Organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana U.S.A. P. 528

37. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana U.S.A P.27

En conclusión los mensajes son las herramientas que utilizamos para comunicarnos y lo más importante es que estas herramientas las usamos de distintas maneras ya que están íntimamente relacionadas con cuatro acercamientos históricos:

- Fonemática: Examen del desempeño del idioma hablado, enfocado a los sonidos y a las pronunciaciones de las palabras.
- Sintaxis: El examen de los aspectos estructurales del uso del idioma, haciendo énfasis en la gramática de la comunicación verbal.
- Semántica: El examen de los significados asociados con las palabras, desarrollando herramientas tales como los diccionarios y los libros de referencia.
- Pragmática: El examen de las funciones de comportamiento del uso del idioma, por parte de las personas en situaciones distintas.(38)

Y en donde de igual manera se toman en cuenta siete sistemas no verbales. (39)

- Artifacts. La apariencia física (figura corporal, tamaño, olor, color de piel, vello corporal), la apariencia personal (maquillaje, estilo de peinado, perfume, estilo de vestir, joyería), los objetos que la gente lleva (portafolio, libros, plumas, peines), y los objetos que las personas utilizan para decorar su entorno (relojes, mapas, placas, pinturas, muebles, alfombras, libros).
- Kinesis. Las maneras en que las personas mueven sus cuerpos y toman una actitud, incluyendo la postura, gestos, los movimientos de cabeza, de brazos de piernas.
- Oculistics. Consisten en las expresiones faciales y los comportamientos oculares.
- Paralinguística. Señales vocales que acompañan al discurso, así como los sonidos del entorno.
- Tactilics. Los comportamientos del tacto, incluyendo tocarse así mismo, o a otros y a objetos.
- Proxémica. Estudio de la distancia entre las personas y los objetos.
- Cronémica. Efecto del tiempo sobre la comunicación, incluyendo los comportamientos de comunicación modelados con el tiempo, el mantenimiento de las citas y la duración del tiempo que se comunica con los demás. (40)

Knapp (1978) sugiere: "La comunicación verbal y no verbal deben ser tratadas como una unidad total e inseparable". (41)

Sin embargo el mensaje debe cumplir requisitos para no deformar la comunicación

38. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 42

39. *Ibidem*. P. 45

40. *Ibidem*. P. 45

41. *Ibidem*. P. 45

- *Credibilidad: Que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz.*
- *Utilidad: Dar una información que sirva a quien va dirigida.*
- *Claridad: Para que el receptor entienda el contenido del mensaje, será necesario que se transmita con simplicidad y nitidez.*
- *Continuidad y consistencia: Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario usar la repetición de conceptos.*
- *Adecuación en el medio: Emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente en la organización, aún cuando estos sean deficientes y obsoletos.*
- *Disposición del auditorio: Una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, en una forma obscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.(42)*

*Teniendo como base la importancia de los mensajes en el proceso de la comunicación podemos analizar más claramente las siguientes variables.*

### 3.2 Redes de comunicación

Las organizaciones se componen por personas y cada una de estas ocupan un lugar específico y desarrollan una determinada tarea. La manera de comunicarse es un punto de gran importancia y del que dependerá el éxito en la empresa.

El flujo de mensajes que llevan a cabo estas personas sigue un camino llamado red de comunicación. Estas redes de comunicación han sido extensamente estudiadas con el fin de que en las organizaciones se siga una buena forma de comunicación.

Dependiendo de la situación en la que estén las personas habrá una manera eficaz de transmitir los mensajes. Por tal manera existen mensajes informales y formales dentro de la empresa.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral se dicen que fluyen siguiendo redes formales (ascendentes, descendentes, horizontales). Por otro lado, los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como "informales". (43)

La comunicación informal y la formal juntas pueden dar valiosos resultados a la organización.

Estudiemos ahora la dirección de la red dependiendo de quién envía el mensaje y quién lo recibe.

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. Relacionadas con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. (44)

Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias. (45)

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Massie, 1960), están relacionados con la resolución de problemas, coordinación, resolución de conflictos y rumores. (46)

43. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional, Ed. Diana. México, D.F.

44. *Ibidem*. P. 28

45. *Ibidem*. P. 29

46. *Ibidem*. P. 29

Aunque los flujos de comunicación verticales (ascendentes y descendentes) son las consideraciones principales del diseño de las organizaciones, las organizaciones también requieren una comunicación horizontal. (47)

La comunicación entre iguales suele ser necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de las necesidades sociales. (48)

La comunicación transversal, aunque probablemente sea el canal de comunicación menos aprovechado dentro de las organizaciones, es importante en situaciones en que los miembros no se puedan comunicar eficazmente mediante los otros canales. (49)

Los primeros estudios de las redes del grupo fueron realizados por Bavelas (1950), y Leavitt (1951). Bavelas considera que los modelos de comunicación pueden ser el círculo, la línea, la estrella y la "Y". (50)

Se considera que la red de rueda (así como la de cadena y la de "Y") es la red más centralizada debido a que la persona central recibe todos los mensajes, sea cual sea el flujo. El círculo es considerado como una red descentralizada, ya que ninguna persona ocupa una posición central. (51)

Leavitt hizo una experiencia para verificar cuál es la mejor estructura de redes en un grupo de cinco personas. Intentando tres tipos de redes: de rueda, cadena y círculo. (52) En las tareas simples, la rueda es mucho más eficiente que la cadena la cual, a su vez, es más eficiente que el círculo. (53)

Además del flujo de mensajes y de las redes, los grupos también se ven influenciados por los arreglos espaciales y por la distancia física que se establece cuando los miembros se sientan uno al lado del otro. Esto se llama ecología del Grupo. (54)

Encontrar la estructura adecuada a las circunstancias siempre es un reto. Requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables... (55)

47. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U. S. A. P 533

48. *Ibidem*. P 533

49. *Ibidem*. P 533

50. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, D.F. P. 242.

51. *Ibidem*. P. 242.

52. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. P. 149.

53. *Ibidem*.

54. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, D.F. P.243.

55. Bolman Lee G. , Deal Terrence E. , Organización y liderazgo. El arte de la decisión. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana, U.S.A. , P. 100

*Se plantean cinco opciones diferentes, la primera en donde el arreglo es con un sólo jefe, el eje del flujo de comunicación, la información y las decisiones fluirán a través del presidente. Los integrantes del grupo le suministran la información a él, quien a su vez sería el responsable de servir de vía de comunicación entre el supervisor y ellos. (56)*

*Otra opción es creando un segundo nivel de gerencia, en el cual dos de los miembros serán responsables de áreas de trabajo específicas, y la información se transmite entre ellos. (57)*

*La tercera opción es por medio de una estructura simple que consiste en colocar otro puesto entre la gerencia y los demás miembros. (58)*

*La cuarta opción una red circular en la cual la información fluyera secuencialmente de un miembro a otro. (59)*

*La última opción es la red en forma de estrella con múltiples canales de interacción, la cual permite que cada miembro se comunique con todos los demás. (60)*

56. Bolman Lee G. , Deal Terrence E. Organización y liderazgo : El arte de la decisión. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana , U.S.A, P. 101.

57. *Ibíd.* P. 102.

58. *Ibíd.*

59. *Ibíd.* P. 103.

60. *Ibíd.*

### 3.3 Relaciones

Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia se deben estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.<sup>61</sup>

Thyer (1968) enumeró lo que él considera los tres "niveles de comunicación" dentro de la organización: individual, de grupo y organizacional.<sup>62</sup>

Pace y Boren (1973) utilizan el término interpersonal al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara, e identifican cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas: comunicaciones diádicas; comunicaciones seriadas; comunicaciones dentro de pequeños grupos; comunicaciones con asistencia de una audiencia.<sup>63</sup>

Las comunicaciones diádicas implican la interacción de dos individuos. Las comunicaciones seriadas, amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido desde la persona "A" a la persona "B", a la persona "C", y a la persona "D", a la persona "E", etc., por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.<sup>64</sup>

Las comunicaciones de pequeños grupos, implican, la interacción de tres personas o menos de doce.<sup>65</sup>

Las comunicaciones con la asistencia de una audiencia implican a más de trece personas.<sup>66</sup>

Quizá el modelo más útil para estudiar las relaciones diádicas (y en algunos casos de pequeños grupos) que se dan en el marco de la organización sea el análisis transaccional, la teoría de Erick Berne, el cual es un método relativamente simple de analizar los problemas que plantea la comunicación en el contexto de la organización.<sup>67</sup>

La teoría del análisis transaccional puede dividirse en cuatro partes: análisis estructural, análisis transaccional, análisis de los juegos y análisis del guión.<sup>68</sup>

61. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México D.F. P. 31

62. *Ibidem*.

63. *Ibidem*.

64. *Ibidem*.

65. *Ibidem*.

66. *Ibidem*.

67. *Ibidem*. P. 193

68. *Ibidem*. P. 195

*Análisis estructural: todos somos tres personas. Berne denomina a los tres estados del ego; el padre, el adulto y el niño.*<sup>69</sup>

*Análisis transaccional: Berne define la transacción como la unidad más pequeña de la interacción social. Las transacciones implican un estímulo y una respuesta. Se clasifican en complementarias (tan sólo implican dos estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional consigue la respuesta transaccional deseada o predecida.) Transacciones cruzadas (implican a tres y en algunos casos cuatro estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional recibe una respuesta inesperada.) Transacciones posteriores (implican significados ocultos, implican a tres o cuatro estados del ego).*<sup>70</sup>

*Análisis de los juegos: Berne (1964) define a los juegos como "series continuas de transacciones posteriores complementarias que progresan hasta conseguir un resultado predecible y bien definido".*<sup>71</sup>

*Guiones de vida: Todos nosotros vivimos nuestras vidas de acuerdo con un guión determinado, en parte, por nuestra posición de la vida, por los mensajes de nuestros padres y por nuestras experiencias de la infancia.*<sup>72</sup>

*La comunicación ocurre en varios niveles de la organización. Se plantean cuatro niveles jerárquicos de la comunicación humana en las organizaciones: comunicación intrapersonal, interpersonal, de grupo pequeño y multigrupos.*<sup>73</sup>

*El nivel más básico de comunicación es la intrapersonal, en la que interpretamos mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás. En cierto sentido es una comunicación con nosotros mismos.*<sup>74</sup>

*La comunicación interpersonal tiene lugar entre dos personas (una pareja), generalmente frente a frente, a pesar de que las personas pueden utilizar medios de comunicación (como el teléfono) para comunicarse de manera interpersonal estar en la presencia inmediata del otro.*<sup>75</sup>

*La comunicación de grupos pequeños ocurre en tres o más personas que interactúan en su intento por adaptarse a su entorno y alcanzar metas reconocidas en común. Al igual que la comunicación interpersonal, la comunicación de grupos pequeños generalmente ocurre frente a frente, pero también puede desarrollarse a través del uso de medios de comunicación.*<sup>76</sup>

69. Goldhaber Gerald M. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, D.F. P. 195

70. *Ibidem*. P. 201

71. *Ibidem*. P. 208

72. *Ibidem*. P. 213

73. Krepes Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P.53

74. *Ibidem*. P. 54

75. *Ibidem*. P. 54

76. *Ibidem*. P. 55

La comunicación de grupos pequeños es más compleja que la comunicación interpersonal debido a que la interacción de grupo está compuesta de muchas relaciones de comunicación interpersonal. Conforme aumenta el número de comunicadores dentro del grupo pequeño, explota virtualmente el número de intercambios de mensajes potenciales. 77

El grupo pequeño es una unidad de trabajo importante en las organizaciones. La comunicación de grupos pequeños ocurre en los grupos de trabajo, clases para el personal y la dirección y en los comités de toma de decisiones dentro de la organización. 78

Homans (1950) define a un grupo como: "número de personas que se comunican mutuamente durante un cierto periodo de tiempo, y que su número sea tan reducido como para poder comunicarse bien con los demás cara a cara y no por medio de intermediarios..." 79

Cartwright y Zander (1968) un grupo es "una colección de individuos que se relacionan mutuamente y que son interdependientes hasta cierto grado significativo..." 80

Applbaum y otros han señalado cinco características de los grupos en general; interacción de comunicación, objetivos o propósitos comunes, una serie de normas, una serie de roles e interdependencia. 81

Scott (1967) define pequeños grupos como "un reducido número de personas, normalmente menos de siete, que disfrutan con las interacciones personales que tienen lugar durante un periodo de tiempo normalmente largo", con un "...cierto grado de intereses comunes, normalmente expresados como unos objetivos aceptados por todos los miembros del grupo". 82

Huse y Bowditch (1973) definen al grupo como un subsistema dentro de la organización. 83

Brooks (1971) ha identificado cinco tipos de grupos. Primarios: referencia a la familia y amigos íntimos. Casuales: para el mutuo intercambio de ideas y conversación social. Educativos: oportunidad de instruirse y de estudiar. Terapéuticos: utilizados por los graduados sociales. Dedicados a la resolución de problemas: realizan tareas muy específicas. 84

77. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 55

78. *Ibidem*. P. 56

79. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México, D. F. P. 231.

80. *Ibidem*.

81. *Ibidem*.

82. *Ibidem*. P. 231

83. *Ibidem*. P. 233

84. *Ibidem*. P. 236

Un grupo pequeño se define como cualquier número de personas que se dedican a interactuar en una situación cara a cara, o en una serie de situaciones semejantes, en la que cada participante recibe una impresión o percepción suficientemente clara de cada uno de los demás para que pueda, ya sea en el momento o en un asunto posterior, reaccionar de algún modo acerca de cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que estuvo presente.<sup>85</sup>

Tipos de grupos formales: Mando (se especifica en el organigrama, se compone de los subordinados que están directamente bajo las órdenes de un supervisor dado). De trabajo (empleados que trabajan juntos para completar cierta tarea o proyecto en particular).<sup>86</sup>

Grupos informales: Informales (agrupaciones naturales de personas que se dan en la situación laboral y surgen como respuesta a las necesidades sociales). Por interés (individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o de trabajo pueden afiliarse para lograr un objetivo mutuo). Por amistad (porque los integrantes tienen algo en común...).<sup>87</sup>

Kurt Lewin es considerado el fundador de la escuela de la dinámica de grupo. La escuela de la dinámica de grupo desarrolla una proposición general de que "El comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos en los cuales pertenece."<sup>88</sup>

Los grupos pueden participar del proceso de cambio en por lo menos tres perspectivas diferentes.<sup>89</sup>

El grupo como instrumento de cambio. En esta perspectiva, el grupo aparece como fuente de influencia sobre sus miembros. Los esfuerzos para cambiar el comportamiento pueden encontrar apoyo o resistencia del grupo sobre sus miembros. <sup>90</sup>

El grupo como meta de cambio. Para cambiar el comportamiento de individuos, se hace necesario cambiar los patrones de grupo, su estilo de liderazgo, su estilo emotivo...<sup>91</sup>

El grupo como agente de cambio. Ciertos cambios de comportamiento pueden ser provocados solamente a través de esfuerzos organizacionales de grupos que actúen como agentes de cambio. <sup>92</sup>

85. Gibson, Ivancevich, Donelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A. P. 261

86. *Ibidem*. P. 263

87. *Ibidem*. P. 263

88. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. P. 154.

89. *Ibidem*. P. 155

90. *Ibidem*.

91. *Ibidem*.

92. *Ibidem*.

Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo común. 93

Las relaciones existentes entre los miembros de un grupo reciben el nombre de relaciones intrínsecas. El jefe debe estar atento a las relaciones entre los componentes del grupo, debe buscar desarrollar el sentido de "equipo", estimulando a sus miembros al respecto y la estima recíprocos. Las reuniones periódicas, los seminarios, las conversaciones informales con los componentes del grupo colaboran para que estos resultados sean alcanzados. 94

Relaciones extrínsecas. Relaciones que el grupo o miembros del grupo mantienen con otros grupos o personas.95

Las relaciones se construyen sobre una regla del comportamiento humano extremadamente poderosa, la norma de la reciprocidad, que sugiere que en las relaciones interpersonales, los comportamientos de cada participante son dependientes de los comportamientos del otro.96

La norma de reciprocidad sugiere que las relaciones interpersonales se desarrollen de manera creciente con el tiempo (Wilmot, 1980). Cuanto más demuestre su voluntad para cubrir ciertas expectativas de la otra persona, mayor probabilidad habrá de que esa persona cubra sus expectativas.97

Las relaciones se desarrollan entre los individuos que están de acuerdo en coorientar comportamientos. Cuanto mejor desarrollada este la relación, se producirá una mayor cooperación y coorientación entre los socios de relación. Debido a que la cooperación interpersonal es necesaria para que ocurra la organización social, el desarrollo de relaciones es el nivel más básico de la organización social. 98

Weick (1969) argumenta que ninguna persona puede hacer gran cosa individualmente dentro de una organización. Sólo por medio de actividades entrelazadas coordinadas se puede lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización. 99

93. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. P. 156.

94. *Ibidem*.

95. *Ibidem*.

96. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana U.S.A. P. 169.

97. *Ibidem*.

98. *Ibidem*. P. 166.

99. *Ibidem*

### 3.4 Motivación.

Según una de las definiciones; la motivación tiene que ver con: la dirección que toma el comportamiento, la intensidad de la respuesta y la persistencia del comportamiento, o sea por cuanto tiempo sigue la persona comportándose de cierta manera.100

Otro punto de vista sugiere que el análisis de la motivación se debe concentrar en los factores que inciten y dirijan las actividades de una persona.101

Uno de los teóricos subraya el aspecto de orientación hacia las metas de la motivación.102

Otro opina que la motivación "se ocupa de cómo se inicia el comportamiento, cómo obtiene energía, cómo se sostiene, cómo se encamina y cómo se detiene; y que tipo de reacciones subjetivas se encuentran presentes en el organismo mientras sucede todo esto".103

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar algún sentido a los comportamientos que observamos; en otras palabras, la motivación se infiere. En lugar de medirse directamente, se tienen que manipular ciertas condiciones y observar cómo cambia el comportamiento.104

Existen diferentes teorías de la motivación e investigaciones empíricas que tratan de aportar explicaciones acerca de la relación comportamiento-resultados.105

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: las teorías de contenido y las de proceso . Las teorías de contenido se centran en los factores internos de la persona que le dan energía, la dirigen, sostienen, y frenan su comportamiento. Tratan de definir cuáles son las necesidades específicas que motivan a la gente.106

Las teorías de proceso proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se da energía, dirige, sostiene y frena el comportamiento.107

Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales para explicar la satisfacción con el trabajo, el comportamiento del trabajador y los sistemas de recompensa.

100. Gibson, Ivancevich, Donelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 93

101. *Ibidem*. P. 93

102. *Ibidem*. P. 93

103. *Ibidem*. P. 93

104. *Ibidem*. P. 95

105. *Ibidem*. P. 96

106. *Ibidem*. P. 97

107. *Ibidem*. P. 98

Las teorías sugieren que las carencias en las necesidades del individuo despiertan tensiones en él y estas provocan una respuesta en forma de comportamiento.108

Una de las teorías que más se citan y discuten es el modelo de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow. Maslow definió las necesidades humanas como: Fisiológicas: necesidad de alimento, bebida, resguardo y alivio del dolor. De seguridad: necesidad de estar libre de amenazas... De pertenencia, socialización y amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor. De estima: la necesidad de autoestima y estima de los demás. De autorrealización: la necesidad de realizarse al maximizar la utilización de las capacidades, habilidades y potencial. 109

La teoría de Maslow presupone que la persona trata de satisfacer las necesidades más básicas (fisiológicas) antes de dirigir su comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades superiores (como las de autorrealización). 110

La teoría de Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades de los individuos se ordenan en una jerarquía. Sin embargo, en la jerarquía de las necesidades que propuso intervienen sólo tres conjuntos de necesidades. 111

Existencia: necesidades que se satisfacen mediante factores como el alimento, el aire, el agua, el sueldo y las condiciones laborales. Afiliación: las necesidades satisfechas por las relaciones sociales e interpersonales significativas. Crecimiento: las necesidades que se satisfacen cuando un individuo hace aportaciones creativas o productivas.112

Además de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERC de la motivación de Alderfer y la jerarquía de las necesidades de Maslow difieren en relación con la manera en que la gente se mueve a través de los conjuntos distintos de necesidades. Maslow propuso que predominan las necesidades no satisfechas y que el nivel superior siguiente de ellas sólo se activa cuando queda satisfecha adecuadamente la necesidad predominante.113

Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progreso propuesto por Maslow, también opera un proceso de frustración-regresión.114

Maslow explicó que la jerarquía no tiene que seguir el mismo orden para todo el mundo. Algunos individuos pueden satisfacer sus necesidades de afiliación antes de satisfacer las necesidades de seguridad.115

108. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 97

109. *Ibidem*. P. 99

110. *Ibidem*. P. 99

111. *Ibidem*. P. 101

112. *Ibidem*. P. 101

113. *Ibidem*. P. 101

114. *Ibidem*. P. 101

115. Goldhaber Gerald, M. Comunicación organizacional. Ed. D. F.

Probablemente una de las teorías del movimiento de los recursos humanos más polémica sea la defendida por Frederick Herzberg. Los primeros modelos de la motivación (Freud, Hull) estaban basados en la suposición de que los individuos se comporten de maneras que reducen la tensión producidas por necesidades internas no satisfechas. 116

Herzberg pasó varios años desarrollando y probando su teoría de la motivación que está basada en los escritos de Harlow y White. La metodología de Herzberg (1959) requiere que se entreviste a los empleados para saber cuándo se sienten bien o mal en el trabajo. 117

Herzberg identificó dos factores que se combinaban para motivar a los individuos. Un factor llamado de "higiene" deriva su potencia del medio ambiente; el otro factor llamado "motivador" se deriva del mismo trabajo. 118

El factor de higiene se ve influenciado por las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones con los supervisores, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad. El desarrollo de los motivadores se ve influenciado por los logros conseguidos, el reconocimiento obtenido en el mismo trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo. 119

Identifican tres puntos débiles en la teoría de Herzberg. La primera crítica se centra en la utilización del método de incidencia crítica para generar los datos brutos de los entrevistados. La segunda crítica se centra en ciertos problemas de procedimientos tales como, prejuicios en la evaluación de los factores, falta de definiciones operacionales para identificar a los individuos satisfechos y a los descontentos, y falta de datos dignos de confianza. La última crítica a esta teoría se centra en la falta de datos sobre la relación existente entre la motivación y la productividad. 120

De todas las teorías de contenido existentes, parece que la de Herzberg es la que más críticas ha recibido y ello se debe a varias razones. 121

La primera es que la teoría se basó originalmente en una muestra de contables e ingenieros. 122

En segundo lugar, algunos investigadores piensan que la obra de Herzberg simplifica demasiado la naturaleza de la satisfacción con el trabajo, lo que conduce al supuesto de que el gerente puede ayudar fácilmente a producir la satisfacción en el empleo. 123

116. Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, D.F. P. 90

117. *Ibidem*. P. 91

118. *Ibidem*. P. 92

119. *Ibidem*. P. 92

120. *Ibidem*. P. 93

121. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley. Iberoamericana U.S.A P. 106

122. *Ibidem*. P. 106

123. *Ibidem*. P. 106

Otros críticos se fijan en la metodología de Herzberg porque requiere que la gente se evalúe retrospectivamente. Estos críticos creen que no se toman en cuenta factores subconscientes en el análisis de Herzberg.124

Otra crítica de la obra de Herzberg es que se ha puesto poca atención en probar las implicaciones de la teoría sobre la motivación y el desempeño. 125

Herzberg no ha dado ninguna explicación sobre porqué, varios factores extrínsecos o intrínsecos afectan el desempeño. La teoría de los dos factores tampoco logra explicar porque son importantes varios factores de trabajo.126

La teoría de los dos factores, que ni siquiera mencionan muchos investigadores académicos, mantiene su popularidad entre los gerentes que siguen analizándola y tratando de aumentar la motivación mediante la utilización de los motivadores identificados por Herzberg.127

David C. McClelland ha propuesto una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación que se relacionan estrechamente con los conceptos de aprendizaje y piensa que muchas necesidades se adquieren de la cultura de la sociedad. 128

Tres de estas necesidades aprendidas son las de logros, afiliación y poder. McClelland propone que, cuando una necesidad es muy fuerte en una persona, su efecto es el de motivarla a que tenga un comportamiento que conduzca a la satisfacción de la necesidad.129

Cada una de las cuatro teorías de contenido explica el comportamiento desde una perspectiva ligeramente distinta. Los gerentes no pueden ni deben utilizar ninguna de ellas como base única para explicar o sacar conclusiones acerca de la motivación. Por lo tanto, cada una de las teorías proporciona a los gerentes algunos elementos para comprender el comportamiento y el desempeño. 130

Uno de los conceptos al que ninguna de las teorías de contenido se dirige es el de la calidad del trabajo que realizan los empleados.131

La motivación actual ha de incluir una discusión acerca de la calidad. Cualquier teoría de la motivación que no aborde el tema de la mejora de la calidad estaría incompleta debido a la importancia que dicho factor tiene en un mundo donde la competitividad va en aumento. 132

124. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A. P. 106

125. *Ibidem*. P. 107

126. *Ibidem*. P. 107

127. *Ibidem*. P. 107

128. *Ibidem*. P. 107

129. *Ibidem*. P. 107

130. *Ibidem*. P. 113

131. *Ibidem*. P. 116

132. *Ibidem*. P. 116

La teoría de Schutz difiere de las otras dos en que no se basa en coordinar necesidades intrínsecas y extrínsecas sino que en vez de ello identifica las compensaciones que deben dar y recibir las personas en sus relaciones interpersonales para incrementar la motivación. 133

La teoría de necesidades interpersonales de Schutz (1958) identifica tres necesidades humanas que pueden ser satisfechas sólo por medio del desarrollo y del mantenimiento de relaciones interpersonales afectivas.134

Las personas necesitan oportunidades para ejercer control sobre otras, así como para ser controladas por otras en ciertas situaciones. 135

Las personas necesitan oportunidades para mostrar afecto hacia otras, así como para que otros les muestren su afecto. 136

Las personas necesitan oportunidades para la inclusión de otros en agrupaciones sociales, así como dejar que otros los incluyan en agrupaciones sociales. 137

La teoría de necesidades interpersonales de Schutz sugiere que las personas están motivadas para satisfacer estas necesidades de dar y tomar. 138

Además de las teorías de necesidades de motivación, existen dos modelos similares de motivación humana orientados hacia las metas: la teoría de expectativa y la de camino- meta. Estas teorías de metas de motivación aseguran que al identificar las tareas de organización específicas para que las realicen los miembros de la organización, especificar las actividades necesarias para cumplir estas tareas e igualar el logro de una meta con las tareas de la organización, los líderes y los directores motivarán a los miembros de la organización a trabajar hacia el cumplimiento de metas.139

Vroom (1964) presentó la teoría de la expectativa para explicar las elecciones que hacen los miembros de la organización en el cumplimiento de las metas de organización. 140

Define a la motivación como el proceso que gobierna la forma en que los individuos eligen entre distintas actividades voluntarias... El esfuerzo que realicen los miembros de la organización al cumplir metas específicas depende de sus percepciones tanto de las compensaciones por las metas y de la probabilidad de que la recompensa seguir al cumplimiento de la meta.141

133. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A. P. 174

134. *Ibidem*. P. 177

135. *Ibidem*. P. 177

136. *Ibidem*. P. 178

137. *Ibidem*. P. 178

138. *Ibidem*. P. 178

139. *Ibidem*. P. 178

140. *Ibidem*. P. 178

141. *Ibidem*. P. 178

La teoría camino meta asegura que la responsabilidad del liderazgo efectivo es motivar a los miembros de la organización al incrementar las compensaciones personales disponibles para estos miembros con el fin de completar tareas y metas específicas de la organización (Georgopoulos, Mahoney y Jones, 1957; House, 1971). 142

La teoría del camino meta es similar a la teoría de la expectativa. Ambas teorías ligan las compensaciones con el logro de metas específicas de la organización. Mientras la teoría de la expectativa hace énfasis en las interpretaciones de los miembros de la organización sobre los valores ligados a las compensaciones, la teoría camino meta hace énfasis en acciones de los líderes para motivar a los miembros a cumplir metas específicas. 143

144 La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado, no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. 145

En 1935, Kurt Lewin ya se refería a sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la motivación. Para explicar mejor la motivación del comportamiento, elaboró la teoría de campo, que se basa en dos suposiciones fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes. 146

Ese campo dinámico es "El espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico. 147

El ambiente psicológico (o ambiente comportamental) es el ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona... es el ambiente relacionado con las actuales necesidades del individuo. 148

Para Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción, sin ninguna dirección específica. 149

142. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. U.S.A. P. 179

143. *Ibidem*. P. 179

144. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México D.F; P. 60

145. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. P. 130.

146. *Ibidem*. P. 130

147. *Ibidem*. P. 130

148. *Ibidem*. P. 131

149. *Ibidem* P. 131

La comprensión de la motivación del comportamiento exige el conocimiento de las necesidades humanas. 150

La teoría de las relaciones humanas constató la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano es determinado por causas que, muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. 151

Esas causas son las necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento. 152

Mcgregor (1960) agregó un nuevo ingrediente a la teoría de Maslow: la manera como el gerente percibe a las personas determina la forma de responder de estas. 153

McGregor sugirió que la mayoría de los gerentes se guían por la Teoría X. El punto central de esta teoría sostiene que los gerentes tienen que dirigir y controlar el trabajo de los subordinados. de acuerdo con esta Teoría, los subordinados suelen ser pasivos, perezosos y con poca ambición; prefieren ser guiados por un líder y se resisten al cambio. 154

McGregor argumenta que los recientes hallazgos de las ciencias de la conducta han puesto en tela de juicio estas ideas convencionales. aun cuando él reconoce que las pruebas no son totalmente concluyentes, estas sugieren, sin embargo, una visión diferente, la cual fue denominada Teoría Y. 155

El punto central de la Teoría Y es que "la tarea esencial de los gerentes es diseñar un ambiente organizacional que lleve a la gente a diseñar sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de las recompensas organizacionales." 156

En otras palabras, el papel de la gerencia consiste en lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible.157

150. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. P. 131

151. *Ibidem.* P. 131

152. *Ibidem.* P. 131.

153. Bolman G, Lee. Deal Terrence E. Organización y liderazgo: el arte de la decisión. Ed. Addison -Wesley Iberoamericana U.S.A P. 122

154. *Ibidem.* P. 122

155. *Ibidem.* P. 122

156. *Ibidem.* P. 123

157. *Ibidem.* P. 123

### 3.5 Liderazgo

Tal vez la influencia más importante sobre la toma efectiva de decisiones grupales y la implantación de las decisiones sea el rol del líder. 158

El liderazgo es uno de los roles más complejos desarrollados en la vida de la organización.

Los líderes ejercen influencia sobre las actividades de otros miembros de la organización por medio de la comunicación. 159

La información y la retroalimentación de los miembros del grupo ayudan a los líderes a tomar decisiones de organización e influir en los comportamientos de los otros.160

La comunicación es el medio a través del cual se cumplen las actividades primarias de los líderes. Efectivamente, Pace (1983) asegura: "La comunicación es, por lo tanto, el único proceso a través del cual el líder puede ejercer influencia".

El liderazgo es un aspecto crucial de la vida de la organización debido a que los líderes proporcionan dirección a los miembros de la organización. 162

El Handbook of leadership define el liderazgo como la interacción entre los integrantes de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las de las demás a ellas, el liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o la capacidad de los demás del grupo. 163

Se da el liderazgo cuando una persona convence a los seguidores de que acepten sus peticiones sin que se note el ejercicio del poder y la autoridad que provienen de los seguidores. 164

La palabra líder proviene del inglés to lead, que significa guiar, ir por adelante. El liderazgo no se confunde con el mando del jefe, pero tiene fuerza y consistencia psicológica tan fuertes que quien no es jefe pero es líder, ejerce mucha mayor influencia en un grupo humano. 165

158. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 199

159. *Ibidem.* P. 199

160. *Ibidem.* P. 199

161. *Ibidem.* P. 200

162. *Ibidem.* P. 200

163. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A. P. 354

164. *Ibidem.* P. 355

165. Reyes Ponce Agustín. Administración moderna. Ed. Limusa. México, D.F. P. 409

Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente. 166

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos. 167

Liderazgo es 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. 168

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa). 169

El grado que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. 170

El comportamiento de liderazgo debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. 171

El liderazgo es pues, una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. 172

El liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. 173

Así, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo. 174

Dentro de esa concepción, el liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. 175

166. Reyes Ponce Agustín. Administración moderna, Ed. Limusa. México, D.F. P.409

167. *Ibidem*. P. 409

168. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. P. 137

169. *Ibidem*. P. 137

170. 137

171. *Ibidem*. P. 138

172. *Ibidem*. P. 138

173. *Ibidem*. P. 138

174. *Ibidem*. P. 138

175. *Ibidem*. P. 138

En 1947, Rensis Likert empezó a estudiar la mejor forma de manejar los esfuerzos de los individuos para lograr los esfuerzos deseados del desempeño y de la satisfacción. 176

Al entrevistar a los líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo: el que se concentra en la tarea y el que se concentra en el empleo. 177

El líder que se concentra en la tarea ejerce una supervisión estrecha para que los subordinados desempeñen sus labores utilizando procedimientos específicos. Este líder emplea el poder coercitivo, el de recompensa y el legítimo para influir en el comportamiento y el desempeño de los seguidores. 178

El líder que se concentra en el empleado cree en delegar la toma de decisiones y en apoyar a los seguidores para que satisfagan sus necesidades al crear un ámbito de trabajo que les apoye... Se preocupa por el progreso, desarrollo y los logros personales de sus seguidores; se supone que estas acciones conducen a la formación y el desarrollo del grupo. 179

Fleishman originó la teoría del liderazgo basado en dos factores: La iniciación de la estructura que comprende el comportamiento en que el líder organiza y define las relaciones del grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos y delimita las maneras de llevar a cabo el trabajo. El líder con una alta tendencia a la iniciación de la estructura se centra en las metas y los resultados. 180

La consideración comprende el comportamiento de amistad, confianza mutua, respeto, calidez y simpatía entre líderes y seguidores. 181

Teorías de las situaciones del liderazgo, sugieren que la eficacia de éste depende de la adecuación entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. 182

Se han publicado e investigado varios enfoques del liderazgo orientados a las situaciones. Dos de los primeros son el modelo de contingencia y la teoría del camino meta. 183

El modelo de contingencia de la eficacia del liderazgo, desarrollado por Fiedler, propone que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia. 184

176. Gibson, Ivencevich, Donelly. Las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 364

177. *Ibidem*. P. 364

178. *Ibidem*. P. 364

179. *Ibidem*. P. 364

180. *Ibidem*. P. 365

181. *Ibidem*. P. 365

182. *Ibidem*. P. 367

183. *Ibidem*. P. 367

184. *Ibidem*. P. 368

Fiedler estaba interesado en la medición de la orientación al liderazgo del individuo y así desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido, para medir dos estilos de liderazgo: 1. Orientado a las tareas (control, estructura) y 2. Orientado a las relaciones (pasivo, considerado). 185

Fiedler asevera que es difícil cambiar el estilo del líder mediante la capacitación, ya que cada persona tiene su propia personalidad.

“Adaptar al hombre al puesto de liderazgo mediante la selección y la capacitación no ha propiciado ningún éxito espectacular; seguramente es más fácil cambiar casi cualquier aspecto de la situación laboral que la personalidad y el estilo de una persona.” 186

Sin embargo afirma una capacitación y la experiencia pueden mejorar en el desarrollo del líder en una situación determinada.

El modelo de camino meta, desarrollado por House, los líderes son eficaces debido a su impacto positivo en la motivación, la capacidad para el desempeño y la satisfacción de los seguidores. 187

La teoría se denomina camino meta porque se centra en la manera en que el líder influye en la percepción de las metas de trabajo y de autodesarrollo, y los caminos para el logro de las metas de los subordinados. 188

El resultado del trabajo de este estudio llevó a desarrollar una nueva teoría que incluye cuatro comportamientos de los líderes.

Líder directivo: tiende a hacer saber a los subordinados que es lo que espera de ellos. Líder sustentador: trata a los subordinados como iguales. Líder participativo: consulta con los subordinados y toma en cuenta sus sugerencias y sus ideas antes de tomar una decisión. Líder orientado a los logros: fija metas retadoras, espera que los subordinados rindan al más alto nivel y constantemente busca la mejora en el desempeño. 189

También condujo a tres actitudes de los subordinados: satisfacción con el puesto, aceptación del líder y expectativas sobre la relación entre esfuerzos, desempeño y recompensa. 190

Max Weber afirmaba que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales: el carisma que les permite motivar a los seguidores para que alcancen un desempeño sobresaliente. 191

185. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana, U.S.A P.369

186. *Ibidem*, P. 372

187. *Ibidem*, P. 375

188. *Ibidem*, P. 375

189. *Ibidem*, P. 375

190. *Ibidem*, P. 375

191. *Ibidem*. P. 402

Los primeros teóricos de las organizaciones en una forma simplista, describieron al liderazgo como conjuntos heredados de rasgos. 192

En el modelo de liderazgo de McGregor de la teoría X el líder no confía en que sus subordinados se dirijan por sí mismos y sean responsables y es líder a través de amenazas y castigos explícitos. 193

El líder de la teoría Y espera que sus subordinados busquen la responsabilidad y es líder porque otorga tareas desafiantes a los trabajadores. 194

El modelo de los cuatro sistemas de dirección de Likert es parecido a las teorías de McGregor, diferenciando en las perspectivas de confianza y desconfianza de los trabajadores, pero sus dos niveles más son intermedios a los extremos de las teorías X y Y.

En el sistema 1 La comunicaciones son principalmente descendentes; los empleados desconfían de los mensajes, y la comunicación ascendente tiende a ser inexacta. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización, y la gerencia intenta controlar y dirigir a todos los empleados. 195

Los que siguen el sistema 2 confían condescendentemente en sus empleados. La mayoría de las decisiones siguen tomándose en la cumbre de la organización, pero ciertas decisiones y el establecimiento de algunos objetivos se hace a unos niveles más bajos. Existe cierta interacción entre los empleados y la gerencia destinada a lograr los objetivos de la organización. Casi toda la información sigue fluyendo descendentemente, y los subordinados siguen mirándola con recelo y sospechas. Existe una limitada comunicación ascendente. 196

Los gerentes que siguen el sistema 3 tienen bastante confianza, pero no total, en sus empleados. Estos se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo, por lo que las interacciones entre la gerencia y los empleados son muy frecuentes. Las comunicaciones fluyen en dirección ascendente y descendente. Las comunicaciones descendentes son aceptadas normalmente por los empleados, aunque quizá las sigan aceptando con sospechas. Por regla general, las comunicaciones ascendentes son exactas; el jefe tan sólo escucha lo que quiere oír, y las otras informaciones se ven limitadas. Las políticas más amplias son decididas en la cumbre de la organización, aunque las decisiones específicas son tomadas a niveles más bajos. 197

El sistema 4 es paralelo a la teoría Y y al enfoque de los recursos humanos de Miles. En este caso, la gerencia confía plenamente en los empleados. Las decisiones son tomadas en todos los niveles de la organización. La información fluye por los canales ascendentes, descendentes y horizontales. 198

192. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana, E.U.A P.202

193. *Ibidem*, P. 203

194. *Ibidem*, P. 203

195. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, D.F P. 78

196. *Ibidem*, P. 78

197. *Ibidem*. P. 78

198. *Ibidem*, P. 79

Lippitt y White presentan otro modelo de liderazgo, conocido como el modelo de estilos de liderazgo, basado en la cantidad de control que ejercen los líderes sobre sus seguidores. Y dividen al liderazgo en tres tipos importantes: autoritario, que tiene que ver con el control alto; democrático, un control moderado y laissez-faire, control bajo.

Los líderes autoritarios son muy dominantes y ejercen una fuerte autoridad sobre los subordinados. Dicen qué hacer y cómo; algunas veces incluso observan a los trabajadores para asegurarse que las órdenes se siguen correctamente.199

Los beneficios principales son las líneas claras de autoridad, un control fuerte, una toma de decisiones rápida y la capacidad de un líder experto para dirigir. Algunas desventajas incluyen la inhibición de la creatividad por parte de los subordinados, el no utilizar el conocimiento y la experiencia de los trabajadores, la deshumanización de los trabajadores y una falta de motivación para guiarse por las decisiones. 200

Los líderes democráticos intentan compartir la autoridad de forma igualitaria con toda la organización o los miembros del grupo. El líder democrático pide información a los subordinados y requiere participación en la toma de decisiones, a menudo busca un consenso total o mayoría entre los trabajadores. 201

Algunas ventajas incluyen la participación activa de toda la organización o de los miembros del grupo, experiencia compartida, generación de información. Las desventajas incluyen la generación de conflictos al tener perspectivas diferentes, tiempo requerido para escuchar las opiniones de todos los miembros, toma de decisiones lenta. 202

Los líderes laissez-faire delegan autoridad a los miembros de la organización, se les proporciona información a los miembros y está disponible para la resolución de problemas.203

Algunas ventajas el aliento del crecimiento y el desarrollo, fomento de la toma de decisiones creativa. Por otro lado las desventajas se vuelven evidentes cuando el líder no prepara a los subordinados para trabajar por su cuenta y éstos tropiezan en el desempeño del trabajo. 204

Sin embargo ningún tipo de liderazgo funcionaría para todas las situaciones; un buen líder debería de adaptar su estilo a cada grupo de personas con las que trabaja y con las situaciones que cada uno enfrenta.

199. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana, E.U.A P.204

200. *Ibidem*, P. 204

201. *Ibidem*, P. 205

202. *Ibidem*, P. 205

203. *Ibidem*, P. 205

204. *Ibidem*, P. 205

Un buen líder debe estar bien informado acerca del entorno relevante de la organización y debe influir sobre el estar bien informado acerca de las metas, los métodos, las estructuras, los procesos y las tecnologías de la organización. 205

Likert resume las funciones de manejo de información que desempeñan los líderes en las organizaciones. 206

La función primaria del líder es recolectar y diseminar información relevante entre los grupos de la organización. 207

Otra función clave de los líderes es producir la cooperación y la coordinación internas de la organización. 208

Existen otras clasificaciones de las teorías del liderazgo: Teorías de rasgos de personalidad. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad. 209

El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, dentro de qué circunstancias y actividades a ser desarrolladas. 210

Teorías situacionales del liderazgo: parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. 211

El verdadero líder es aquel que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista, los ingredientes fundamentales en la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. 212

Blake y Mouton, han desarrollado un grid bidimensional para analizar las prácticas de liderato que pueden ser utilizadas por el gerente. Generaron cinco estilos básicos de liderato basándose en dos factores: interés por la producción e interés por el individuo. 213

El estilo 9/1 de liderato es típico del gerente que está muy preocupado por la producción y muy poco por el individuo. Lo que más le interesa es la eficacia y los elementos humanos se ven subordinados a las necesidades de producción. 214

205. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A P. 210

206. *Ibidem*, P. 210

207. *Ibidem*, P. 211

208. *Ibidem*, P. 211

209. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill México, D.F P. 140

210. *Ibidem*, P. 144

211. *Ibidem*, P. 145

212. *Ibidem*, P. 145

213. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, D.F P. 87

214. *Ibidem*, P. 88

El estilo 1/9 es típico del gerente que se preocupa por el individuo, pero al que no le importa la producción. Está orientado hacia el empleado, enfatiza la consideración y el mantenimiento del grupo pero a costa de cualquier interés organizacional por la productividad y la eficacia. 215

El estilo de liderazgo 1/1 es representado por el gerente que está muy poco interesado tanto en los individuos como en la producción. Evita tomar decisiones, mantiene una postura neutral en los conflictos, crea una atmósfera de apatía y evita el feedback a sus empleados. 216

El estilo 9/9 es mantenido por el gerente que está muy interesado tanto por los individuos como por la producción. Permite el consenso en la toma de decisiones, se enfrenta y resuelve los conflictos, mantiene una atmósfera de confianza y aceptación, y alienta el feedback espontáneo y sincero de sus empleados. 217

El último estilo, 5/5, es representado por el gerente que tiene un moderado interés por el individuo y por la producción. Su filosofía es "sé firme pero justo". 218

Cada una de las teorías destaca que el liderazgo es un proceso de intercambio, un proceso en el que los seguidores reciben recompensa por parte del líder cuando se cumplen los objetivos, y el líder ayuda a que se cumplan.

Las organizaciones necesitan líderes que les proporcionen un persuasivo y duradero sentido de dirección, enraizado en los valores y el espíritu humano. 219

215. Goldhaber Gerald M. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México, D.F. P. 89

216. *Ibidem*, P. 89

217. *Ibidem*, P. 89

218. *Ibidem*, P. 89

219. Bolman Lee G., Deal Terrence E. Organización y liderazgo: el arte de la decisión. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A P. 442

### 3.6- Toma de decisiones.

Existe una continua polémica acerca de si los gerentes deberían animar a los subordinados a participar en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, sin importar el punto de vista de cada uno, los gerentes son finalmente los responsables de los resultados de las decisiones. 220

El sistema propuesto por Herbert Simon, que ha sido adoptado ampliamente, discrimina entre dos tipos de decisiones.221

-Decisiones programadas. Que son procedimientos específicos desarrollados para resolver problemas repetitivos y rutinarios.

-Decisiones no programadas. Decisiones exigidas por problemas gerenciales de carácter único y complejo. 222

Los gerentes toman las decisiones no programadas por medio de procesos generales de resolución de problemas, su buen juicio, la intuición y la creatividad. 223

Las decisiones se deben entender como medios más que fines, son los mecanismos de la organización mediante los cuales se pretende alcanzar un estado deseado; son, de hecho, la respuesta de la organización al problema.224

Antes de que se tome una decisión se deben desarrollar alternativas factibles (soluciones posibles del problema), y se deben considerar las consecuencias posibles de cada alternativa.225

El desarrollo de alternativas es en realidad un proceso de búsqueda en que los entornos internos y externos relevantes de la organización se investigan para adoptar información que se pueda convertir en alternativas posibles. 226

Cuando se hayan desarrollado alternativas, se tienen que evaluar y comparar. En toda situación en que se tome una decisión, el objetivo de tomarla es elegir la alternativa que producir los resultados más favorables y los menos desfavorables.227

220. Gibson, Ivancevich, Donelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana, U.S.A P. 557

221. *Ibidem*. P. 557

222. *Ibidem*. P. 557

223. *Ibidem*. P. 559

224. *Ibidem*. P. 560

225. *Ibidem*. P. 562

226. *Ibidem*. P. 562

227. *Ibidem*. P. 563

La decisión se tiene que implantar efectivamente para que alcance el objetivo por el que se tomó. 228

La administración eficaz requiere una medición periódica de los resultados; los resultados reales se comparan con los que se planificaron (el objetivo)... El gerente no puede dar por hecho que el resultado cumplir con el objetivo original, y se necesita algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados reales sean congruentes con los que se pronosticaron cuando se tomó la decisión. 229

Varios factores del comportamiento influyen en el proceso de toma de decisiones como son: valores, personalidad, propensión al riesgo y potencial para la disonancia. 230

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones relacionadas con dichos problemas rara vez son tomadas por un sólo individuo de forma regular, ya que la gran complejidad de muchos de ellos requiere conocimientos especializados en diversos campos, que no suelen encontrarse reunidos en una sola persona. 231

Ya que los grupos son más apropiados para los individuos para la toma de decisiones no programadas, se debe fomentar un ambiente que propicie la creatividad del grupo. 232

-Tormenta de ideas. Técnica que promueve la creatividad al fomentar la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

-Método Delphi. Técnica que promueve la creatividad por medio de la utilización de juicios anónimos acerca de las ideas para alcanzar una decisión por consenso.

-Técnica de grupo nominal. Técnica que promueve la creatividad al reunir un grupo de personas en una reunión muy estructurada que permite muy poca comunicación verbal; la decisión del grupo consiste en la suma de los votos individuales. 233

La toma de decisiones es una responsabilidad que concierne a todos los gerentes, sea cual sea su rea funcional o su nivel gerencial, y no hay día en que no tengan que tomar decisiones que moldeen el futuro de sus organizaciones, además del suyo propio. 234

La importancia de los grupos al solucionar los problemas de organización se refleja claramente en el uso creciente de los círculos de calidad en las organizaciones modernas. 235

228. Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 564

229. *Ibidem*. P. 564

230. *Ibidem*. P. 565

231. *Ibidem*. P. 569

232. *Ibidem*. P. 572

233. *Ibidem*. P. 572

234. *Ibidem*. P. 574

235. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- wesley Iberoamericana. U.S.A P. 195

Los círculos de calidad son grupos pequeños de miembros de la organización (generalmente entre 5 y 12) de todos los niveles de la organización que se reúnen voluntariamente durante una hora cada semana para analizar y tratar de solucionar problemas comunes relacionados con el trabajo (Dewar, 1980). 236

Los círculos de calidad parecen incrementar la satisfacción de los trabajadores con su organización al incrementar su involucración en actividades importantes de toma de decisiones.237

El modelo de pensamiento reflexivo de John Dewey (1933) sugiere seis pasos lógicos en la toma de decisiones: (1) Se reconoce una dificultad de organización. (2) Se define la naturaleza del problema. (3) Se analiza la naturaleza del problema. (4) Se sugieren posibles soluciones. (5) Se comparan las soluciones al probar cada una contra criterios seleccionados y se escoge la mejor solución. (6) Se implanta la mejor solución. 238

Tubbs (1978) ha adaptado este modelo de pensamiento reflexivo en cuatro etapas lógicas: problema, criterios, solución e implantación. 239

Fisher (1974) desarrolló un modelo descriptivo de cuatro fases de surgimiento de decisiones en los grupos que es compatible con el modelo de pensamiento reflexivo. 240

-Orientación. Socialización de los miembros, desarrollo de normas grupales.

-Conflicto. Los miembros disputan perspectivas alternativas sobre los elementos de toma de decisión.

-Surgimiento. Los miembros tratan de llegar a la mejor solución.

-Refuerzo. Los miembros hacen énfasis en la unidad de opinión y se prescriben los cursos para la acción grupal.241

En el modelo del bote de basura para tomar decisiones desarrollado por Cohen, March y Olson (1972), la toma de decisiones se modeló como un cubo de basura en el que los problemas, las personas, las elecciones alternativas y las soluciones se entresacan hasta que los distintos elementos hacen contacto para que se tome una decisión. 242

236. Kreps Gary L. La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 195

237. *Ibidem*. P. 195

238. *Ibidem*. P. 196

239. *Ibidem*. P. 196

240. *Ibidem*. P. 197

241. *Ibidem*. P. 198

242. *Ibidem*. P. 199

*La efectividad de las decisiones, de acuerdo con el modelo de bote de basura, depende más de las capacidades de los miembros para hacer que funcionen las decisiones que en la efectividad inherente a la decisión misma. 243*

*La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión; es tan importante que ha surgido una escuela que quiere reducir exageradamente el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. 244*

*La técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan. 245*

*Para ayudar a tomar una decisión: -Debe identificarse con toda claridad el problema sobre del que debemos decidir. -Debemos asegurarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir. -Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. -Deben ir eliminándose las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente. -Deben tomarse todas las decisiones complementarias. -Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones. 246*

243. Kreps Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A P. 199

244. Reyes Ponce Agustín . *Administración moderna*. Ed. Limusa. México, D.F P. 412

245. *Ibidem*. P. 412

246. *Ibidem*. P. 413

## Capítulo IV

### *Interpretación de resultados.*

*Podemos darnos cuenta que el departamento de comunicación forma una parte muy importante en el Instituto de Cultura.*

*La mayoría de los departamentos tiene nexos directos con él ya que el Instituto de Cultura es un organismo que fundamenta su servicio en la difusión, promoción, coordinación de la cultura en el estado, como bien se dijo para tener contacto con la comunidad y los creadores.*

*El departamento de comunicación apoya a las distintas áreas del Instituto dando a conocer las diferentes actividades y planes de trabajo en las que profesionales, promotores culturales, etc., puedan crecer, crear y ofrecer su trabajo en cada estado.*

*En el organigrama del Instituto de Cultura vimos cómo están las relaciones de cada uno de los departamentos con la dirección general y la relación que tienen con los demás departamentos.*

*En el organigrama del departamento de comunicación pudimos ver que todos y cada uno de los integrantes tienen una relación estrecha, es por eso que se propone un organigrama circular en donde todos interactúan con todos.*

*Debe de existir una relación estrecha entre las diferentes funciones ya que juntas van encaminadas a un mismo fin.*

*Los mensajes la mayoría de las veces son captados en forma efectiva pero en otras existe confusión, sobre todo cuando estos provienen de la dirección general esto sucede cuando el jefe del departamento no está presente, y la información y responsabilidad se delega a otro miembro o a un tercero surgiendo algunas dudas.*

*La información dentro del departamento se da en forma directa a cada uno de los miembros y se refuerza si hay alguna duda.*

*Los mensajes fluyen a partir del jefe del departamento a cada uno de los subordinados y esto se hace por medio de una junta general o individualmente si así se requiere.*

*La comunicación surge de manera interpersonal, a veces diádicas, seriadas o en pequeños grupos como se nombró anteriormente.*

*Cabe señalar la importancia de la formación de grupos informales (satisfacer necesidades sociales), de interés (llegar a lograr un mismo objetivo), amistad (algo en común).*

*El trabajo de cada uno de los miembros es respetado por los demás, cada uno se encarga de sus tareas, sin embargo suele suceder que en ausencia de algún miembro (por necesidad de algún otro departamento o incluso de la dirección general), alguien más cubra su trabajo ocasionando tal vez trastornos en sus labores (pérdida de tiempo en las propias).*

*Hablando de motivación, es definitivo que todo ser humano tiene necesidades y que busca satisfacerlas. Cualquier persona que realiza un trabajo lo hace por tres principales razones, para satisfacer sus necesidades como persona individual, como profesional, y la necesidad de sobrevivencia.*

*El empleado necesita constantemente ser motivado. Una manera que demuestra que el jefe del departamento está interesado en el trabajo de los demás es que asigne responsabilidades importantes capaces de ser realizadas por cada miembro, se interesa en el trabajo de los demás y colabora con ellos, supervisa e incluso da opiniones que son discutidas (sin olvidar que la dirección general es en donde se toma la decisión final).*

*En cuanto al salario es notable la diferencia entre lo que recibe un jefe de departamento y sus colaboradores lo cual disminuye la motivación en el empleado.*

*Es importante mencionar que el no satisfacer esta necesidad o cualquier otra no significa que los objetivos de la organización no son cumplidos ya que es importante satisfacer las metas personales; que se reconozca el trabajo, el desarrollo individual, demostrando que se puede cumplir con determinadas responsabilidades.*

*No está de más mencionar que un salario justo ayudaría a que el empleado, al realizar su trabajo se sintiera pleno, entendiendo así que lo que realiza está siendo bien remunerado.*

*Cada una de las direcciones tienen una persona que se encarga del desarrollo de los empleados.*

*En el área de comunicación el jefe del departamento es la persona que juega el papel de líder. Sin embargo, y tomando en cuenta algunas características de participación es difícil que todas se cumplan.*

*En éste caso el jefe se interesa por sus empleados pero también por las tareas que éstos realizan y cómo lo hacen, permite un consenso en la toma de decisiones aunque la última palabra la tenga la dirección general, perdiendo en ocasiones la atmósfera de confianza.*

*Cabe mencionar que se preocupa por el desarrollo y progreso de los empleados ya que por propia iniciativa se dan cursos de capacitación aumentando la formación profesional individual y de grupo. Se comprende también el comportamiento de respeto, confianza, amistad y simpatía.*

*De una buena y precisa toma de decisión depende una respuesta positiva a los problemas a los que se enfrenta la organización o cada uno de los departamentos.*

*Los integrantes del área de comunicación se reúnen al inicio de cada semana con el fin de programar las actividades o dar solución a algún contratiempo, en tal caso cada miembro opina y en su caso da alternativas factibles que puedan resolver el problema, se discute y toman en cuenta las consecuencias posibles. Sin olvidar que la solución esté enfocada al objetivo de la dirección general si se refiere a algún trabajo relacionado con el Instituto u otra dirección relacionada con éste. Pero si se trata de algo interno (es decir sólo del departamento de comunicación), La solución es tomada por y para los interesados.*

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## Conclusiones.

*El tomar en cuenta las variables de comunicación en mi estudio fue de gran necesidad para descubrir que algo que parece tan poco importante y que incluso se ignora debería ser la base para realizar cualquier investigación y aún más en lo laboral.*

*Cualquier trabajo que se lleve a cabo en cualquier organización debe de estar fundamentado en un buen proyecto de desarrollo organizacional \*, con todo lo que éste implica, y así llevarlo a cabo en cada una de sus áreas.*

*Realizar las tareas con responsabilidad, estar motivado por el hecho de hacer lo que nos gusta, trabajar en equipo y cuidar las relaciones positivas con los compañeros de trabajo dentro y fuera de la organización, flujo de mensajes utilizados en forma correcta, disposición de todos y cada uno de los integrantes para participar y apoyar en las decisiones, estar convencido de que cada miembro que labora en la empresa es parte de ella, que el trabajo que cada uno realiza es importante para poder llegar al cumplimiento de los objetivos, finalmente es en lo que se fundamenta el Instituto.*

*La distribución del trabajo en un organigrama tradicional no contempla la conjunción o integración de las diferentes labores según el proyecto, más bien una independencia de esfuerzos por cada área que al sumarse dan como resultado el trabajo completo de la organización. El organigrama manejado en el departamento de comunicación, integra los esfuerzos de cada uno de los miembros para tener como resultado un esfuerzo único, integrado, cabe mencionar que las actividades que cada miembro realiza son encaminadas a un mismo objetivo sin embargo son independientes.*

*El resultado de los logros positivos o negativos deberá ser reconocido para y por todo el grupo, de esta manera los integrantes del departamento podrán reconocer sus errores y sus aciertos permitiendo su desarrollo personal y profesional.*

*La libertad que se les da a los miembros para la realización de sus tareas refleja la confianza y es un estímulo importante que el jefe del departamento debe tomar en cuenta.*

*El uso de cuestionarios internos es una técnica que ayudará a cada uno a reflexionar y no pasar por alto aspectos importantes para el desarrollo de la comunicación y el individual. De esta manera se proyectará a toda la organización mediante métodos de integración, evaluación y desarrollo.*

*\*Método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización. Goldhaber Gerald M., Comunicación organizacional, Ed. Diana, México, D.F P. 388*

*Las oportunidades para sobresalir también se ven reflejadas en el salario razonable e incluso que supere las necesidades tomando en cuenta que una de las principales es la de sobrevivencia.*

### **Propuesta**

*La creación de mentes abiertas dispuestas a cambiar actitudes, y hasta creencias en momentos determinados de acuerdo a situaciones específicas que se presenten.*

*Que el departamento de comunicación no se vea sólo como el área específica de medios masivos que difunden ideas creativas y dan a conocer lo que el Instituto de cultura realiza, que se convierta en un departamento que basa su desarrollo y el del Instituto en la eficacia de sus empleados integrando las variables organizacionales a los objetivos de la organización.*

*Formar un nuevo concepto de hombres en donde sientan que forman parte importante para el desarrollo y funcionamiento de su departamento, creando un ambiente de confianza dejando aflorar sus actitudes y apoyar sus metas dejando atrás al hombre automatizado y simple que realiza sólo las tareas que le son asignadas.*

*Un concepto del valor de las variables de comunicación que deberán tomarse en cuenta y ser analizadas en forma individual y desarrolladas periódicamente y darlas a conocer.*

*No olvidarse de los elementos más importantes para recolectar datos, situaciones laborales presentadas en juntas o conferencias; las entrevistas a jefes de departamento, colaboradores, directores; y los cuestionarios, pretendiendo conocer los puntos débiles y los más fuertes en el sistema de comunicación, para así poder decidir las actividades y conductas pertinentes.*

*Superar la integración de los miembros del departamento en cuanto a lo personal y profesional logrando un clima social y de organización sano para después proyectarlo a todo el Instituto.*

*Al tener un personal con capacidad, preparación profesional determinada, y versátil, deberán existir sistemas de utilidad y remuneración claros.*

*El objetivo del departamento de comunicación interna es lograr que toda la institución respire un ambiente corporativo y personal eficiente que permita una organización abierta y dinámica y con calidad.*

*Las oportunidades para sobresalir también se ven reflejadas en el salario razonable e incluso que supere las necesidades tomando en cuenta que una de las principales es la de sobrevivencia.*

## **Propuesta**

*La creación de mentes abiertas dispuestas a cambiar actitudes, y hasta creencias en momentos determinados de acuerdo a situaciones específicas que se presenten.*

*Que el departamento de comunicación no se vea sólo como el área específica de medios masivos que difunden ideas creativas y dan a conocer lo que el Instituto de cultura realiza, que se convierta en un departamento que basa su desarrollo y el del Instituto en la eficacia de sus empleados integrando las variables organizacionales a los objetivos de la organización.*

*Formar un nuevo concepto de hombres en donde sientan que forman parte importante para el desarrollo y funcionamiento de su departamento, creando un ambiente de confianza dejando aflorar sus actitudes y apoyar sus metas dejando atrás al hombre automatizado y simple que realiza sólo las tareas que le son asignadas.*

*Un concepto del valor de las variables de comunicación que deberán tomarse en cuenta y ser analizadas en forma individual y desarrolladas periódicamente y darlas a conocer.*

*No olvidarse de los elementos más importantes para recolectar datos, situaciones laborales presentadas en juntas o conferencias; las entrevistas a jefes de departamento, colaboradores, directores; y los cuestionarios, pretendiendo conocer los puntos débiles y los más fuertes en el sistema de comunicación, para así poder decidir las actividades y conductas pertinentes.*

*Superar la integración de los miembros del departamento en cuanto a lo personal y profesional logrando un clima social y de organización sano para después proyectarlo a todo el Instituto.*

*Al tener un personal con capacidad, preparación profesional determinada, y versátil, deberán existir sistemas de utilidad y remuneración claros.*

*El objetivo del departamento de comunicación interna es lograr que toda la institución respire un ambiente corporativo y personal eficiente que permita una organización abierta y dinámica y con calidad.*

## *Propuestas de cuestionarios para el jefe del departamento*

*Hoja de preguntas.*

- 1- Se les informa claramente sobre como, dónde y cuando realizar un trabajo.*
- 2- Los trabajadores prefieren que un jefe los estimule y los presione para poder realizar mejor sus tareas.*
- 3- Los empleados reflejan un mayor rendimiento cuando se les premia reconociendo sus logros o con algún incentivo monetario.*
- 4- El personal prefiere realizar las tareas mediante alguna insinuación más que mediante amenazas o a la fuerza.*
- 5- Se les da libertad a los miembros del departamento para realizar por sí mismos sus tareas.*
- 6- Es necesario supervisar en forma constante y estrecha el trabajo de los empleados.*
- 7- Siempre es importante tomar en cuenta opiniones de los miembros del departamento y por lo general se llevan a la práctica.*
- 8- La supervisión constante exige que el trabajador este dispuesto a cumplir con amenazas cuando este no realiza su trabajo en forma adecuada.*
- 9- Los trabajadores generalmente piden más responsabilidades en sus actividades de trabajo.*
- 10- El empleado siempre se acerca a mí para saber sobre cómo realiza su trabajo.*

## *Hoja de respuestas*

<i>Total acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indeciso</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Total desacuerdo</i>
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				
6-				
7-				
8-				
9-				
10-				



## *Valores gerenciales (cuestionario para el jefe del departamento.)*

### *Hoja de preguntas*

- 1- No es necesario checar las tareas de cada empleado cuando el trabajo es generalmente el mismo.*
- 2- La motivación de un empleado aumenta cuando recibe remuneraciones más que con el reconocimiento a su trabajo.*
- 3- No es necesario dar un seguimiento al trabajo de los empleados, ellos lo realizan eficientemente.*
- 4- Nunca les he pasado el trabajo a los otros.*
- 5- Los empleados tienen poco interés en que se les informe cómo van en su trabajo o lo que ocurre en el departamento.*
- 6- Los empleados no saben si usted está satisfecho con su trabajo a menos que se lo pregunten.*
- 7- El trabajo que se realiza en el departamento es tan variado que no puede ser planeado.*
- 8- En el departamento cada uno resuelve sus problemas.*
- 9- Mi trabajo es siempre bueno.*
- 10- Una manera efectiva de solucionar un problema es que todo el mundo participe.*
- 11- Siempre tengo tiempo de escuchar a mi personal.*
- 12- Es mejor resolver los problemas por mí mismo que en equipo.*
- 13- El rendimiento del empleado está relacionado con la capacidad del jefe en comunicar lo que espera de ellos.*

## Hoja de respuestas

*Siempre*      *Casi siempre*      *Casi nunca*      *Nunca*

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

11-

12-

13-

## *Cuestionario para los miembros del departamento.*

*Factores en el trabajo por orden de importancia*

- a) Tener un jefe justo y comprensivo*
- b) Recibir la información en forma correcta*
- c) Trabajo individualizado*
- d) Trabajar en equipo*
- e) Obtener un salario razonable o superior a las necesidades*
- f) Trabajar en un lugar limpio*
- g) Trabajar con compañeros agradables*
- h) Mejores oportunidades para sobresalir*
- i) Mayor oportunidad de participación*

## *Cuestionario para los miembros del departamento.*

### *Hoja de preguntas*

- 1- Aumentaría mi motivación si se dejaran de hacer cambios en mi trabajo.*
- 2- Me siento mucho mejor cuando recibo un insumo monetario que con el reconocimiento a mi trabajo.*
- 3- Las sugerencias u opiniones que hago a mi jefe por lo general son tomadas en cuenta.*
- 4- Nunca le he pasado en trabajo a los otros.*
- 5- Si no termino algún trabajo en el tiempo especificado mi jefe lo termina.*
- 6- Tengo poco interés en que se me informe sobre cómo voy en mi trabajo y cómo va el departamento.*
- 7- Es bueno que repentinamente se implemente un cambio en mi trabajo.*
- 8- El trabajo que se realiza en el departamento es tan variado que no puede ser planeado.*
- 9- Mi trabajo es siempre bueno.*
- 10- En el departamento cada uno ve para sí mismo.*
- 11- Mi trabajo es mucho mejor que el de los demás.*
- 12- Si me aumentan la cantidad de trabajo, la calidad disminuye.*
- 13- Hay otros caminos mejores de hacer las cosas.*
- 14- Lo que me pide mi jefe es siempre realista y alcanzable.*
- 15- Mi jefe se interesa en mis problemas personales.*
- 16- Es mejor resolver los problemas de mi trabajo por mí mismo que en equipo.*
- 17- Sería mejor que mi jefe pusiera más atención en el trabajo en lugar de asistir a tantas juntas.*
- 18- Me gusta trabajar en el departamento porque me dan el valor que merezco.*

*19- El rendimiento del empleado está relacionado con la capacidad del jefe en comunicar las actividades planeadas.*

*20- Se deberían hacer las cosas de una sola forma y no probar cambios.*

## *Cuestionario para subordinados.*

- 1- *¿ Qué tan justa es la división del trabajo en el departamento?*
- 2- *¿ Qué grado de integración laboral existe entre los miembros del departamento?*
- 3- *¿ Quién delega responsabilidades?*
- 4- *¿ Qué tan claros son los objetivos y metas del departamento?*
- 5- *¿ Cómo se entera de ellos?*
- 6- *¿ Quién le informa de cambios en el departamento y juntas programadas?*
- 7- *¿ Qué es lo que lo motiva a hacer un trabajo eficaz y eficiente?*
- 8- *¿ Qué es lo que más le agrada de su jefe?*
- 9- *¿ Existe una completa confianza en poder hablar con su jefe y sus compañeros sobre errores que usted o ellos cometieron?*
- 10- *¿ Qué tantas oportunidades tiene de poder tomar una decisión que afecte al departamento o a la organización?*

## *Cuestionario para subordinados y Jefe*

- a) Desarrollar la retroalimentación en la comunicación*
- b) Aumento de sueldos según el trabajo desarrollado*
- c) Cambio de elemento si este no funciona*
- d) Mayores incentivos por el trabajo desarrollado*
- e) Relaciones amistosas entre todo el departamento*
- f) Programas de capacitación*
- g) Participación de los empleados en la toma de decisiones*
- h) Implemento de programas de calidad*
- i) Implemento de programas de creatividad*
- j) Opinar sólo cuando se tenga la información completa*
- k) Delegar responsabilidades*
- l) Tomar una mayor importancia al trabajo en grupo*
- m) Dar instrucciones claras*
- n) Recibir instrucciones claras*
- ñ) Cumplir con las metas y objetivos*

## *Cuestionario para subordinados y jefe del departamento.*

### *Hoja de preguntas*

- 1- Existencia de objetivos que orienten a los programas del departamento. .*
- 2- Revisión de sus funciones*
- 3- Existencia de un sistema de recursos humanos*
- 4- Adecuación de los procedimientos a las necesidades del departamento*
- 5- Existencia de programas encaminados a cumplir con los objetivos del departamento.*
- 6- Conocimiento del contenido del reglamento interior o su equivalente tanto en el departamento como en la organización.*
- 7- Existencia de programas de capacitación para mejoramiento de actitudes y aptitudes.*
- 8- Relación entre presupuestos y programas*
- 9- El ámbito de control facilita la supervisión*
- 10- Sueldos y salarios adecuados.*
- 11- Metas que facilitan el cumplimiento de objetivos.*
- 12- Información disponible que facilita las actividades del departamento.*
- 13- Existencia de un manual de organización actualizado.*
- 14- Grado de motivación existente en el personal para realizar su trabajo.*
- 15- Existencia de normas para la ejecución del trabajo.*
- 16- Cumplimiento de actividades establecidas.*
- 17- Existencia de asignación de responsabilidades.*
- 18- Nivel de satisfacción del personal con la tarea que realizan.*
- 19- Suficiencia de los servicios de apoyo para realización de programas.*

- 20- *Grado de participación en el proceso de fijación de objetivos del departamento.*
- 21- *Definición de las funciones necesarias para cumplir los programas de trabajo.*
- 22- *Planeación de los recursos humanos adecuados a las necesidades del departamento.*
- 23- *Grado de participación en la elaboración de programas del departamento.*
- 24- *Desarrollo de los programas de capacitación del departamento.*
- 25- *Evaluación del trabajo en el departamento.*
- 26- *El ámbito de control facilita la toma de decisiones.*
- 27- *Significado de las prestaciones de la organización para las personas.*
- 28- *Tecnología con que cuenta el departamento.*
- 29- *El proceso de fijación de metas es participativo.*
- 30- *Los canales de comunicación propician su fluidez.*
- 31- *Grado de colaboración entre el personal del departamento.*
- 32- *Aprovechamiento de la tecnología existente en el departamento en el desarrollo de los programas.*
- 33- *Evaluación del cumplimiento de metas.*
- 34- *Equilibrio de las cargas de trabajo.*
- 35- *Satisfacción del personal con el ambiente social en el departamento.*

## Hoja de respuestas

Nulo 0%	Mínimo 20%	Parcial 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
------------	---------------	----------------	-------------------	----------------------	---------------

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10
- 11-
- 12-
- 13-
- 14-
- 15-
- 16-
- 17-
- 18-
- 19-
- 20-
- 21-
- 22-
- 23-
- 24-
- 25-
- 26-
- 27-
- 28-
- 29-
- 30-
- 31-
- 32-
- 33-
- 34-
- 35-

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Román Jesús Antonio. *Las relaciones humanas*. Ed. Jus. México, D.F 1976
- Arias Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México, D.F 1989
- Bolman Lee G., Deal Terrence E. *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A 1995
- Cirigliano Gustavo F.G., Villaverde Aníbal. *Dinámica de grupos y educación*. Ed. Hvmantitas. Buenos Aires . 1966
- Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc. Graw Hill México, D.F 1989
- Gibson, Ivancevich, Donelly. *Las organizaciones*. Addison- Wesley Iberoamericana. U.S.A 1994
- Goldhaber Gerald M., *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, D.F 1984
- Kreps Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A 1995
- Manual, Instituto de cultura de Guanajuato.*
- Reyes Ponce Agustín. *Administración moderna*. Ed. Limusa. México, D.F 1994
- Regouby Christian. *La comunicación global, cómo construir la imagen de una empresa*. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana. E.U.A 1988
- Ricci Bitti Pio E., Zani Bruna. *La comunicación como proceso social*. Ed. Grijalbo. México, D.F 1990
- Rodríguez Estrada Mauro., *Creatividad en la empresa*. Ed. Pax. México, D.F 1993