

871642

UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación Colectiva
Incorporada a la UNAM



Análisis de la comunicación
organizacional en el
H. Ayuntamiento de Tepeaca

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de :
**Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva**

Presenta

Tlatelpa Ramos Rosa Elvira

Puebla, Pue.

invierno de 2001

"Per Aspera Ad Astra"



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PER ASPERA AD ASTRA

***“Escribo porque yo, un día, adolescente, me
incliné ante un espejo y no había nadie”***

(Rosario Castellanos)

*La espera, es el mejor momento que el tiempo
nos reserva...*

Dedicada a ustedes:

Manuel Hatelpa y Elvira Ramos

Ante el recuerdo de nuestra infancia, una de las cosas que nos enseñaron en
casa,
es saber perdonar y querernos por los propios defectos y por los propios
errores.

Lupita Liselo Maricruz Paulina Laura

Quienes forman parte de esta célula familiar

Gabriel Paulina Isabel Karina Juan Manuel

Agradeciendo

A DIOS:

POR PERMITIRME SER Y NO SÓLO EXISTIR.

El minuto que vives, es el más importante en la familia

A ti Señora Guadalupe Rames

Ante el recuerdo de una gran amistad, para Usted
Señora Adriana V. Navarro:

"La muerte no existe. Si pierdes a un ser querido, no te desesperes si él ya no está contigo; ten la seguridad de que no ha muerto aún cuando el recuerdo te llena de vacío.

Sólo piensa que tarde o temprano lo encontrarás de nuevo en aquellos recuerdos.

No lo decepciones, huyendo de la lucha... ni mucho menos lo lastimes con acciones que afecten la paz interior, no actúes por desesperación y caigas al vacío de la soledad.

Evita ser superior a Dios y acepta las pruebas que él nos pone y serás inmensamente feliz"

A quienes algún día estuvieron con nosotros

Señora María Ruiz
Señor Trinidad Ramos

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN	i
Nombre del proyecto.....	iii
Objetivo del proyecto.....	iii
Justificación	iii

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

La comunicación.....	1
1.1. ¿Qué es la comunicación?.....	2
1.2. La importancia de la comunicación	3
1.3. El proceso de la comunicación	5
1.3.1. El concepto del proceso	5
1.3.2. Los componentes de la comunicación.....	5
1.3.3. El modelo de comunicación de K. Berlo	6
1.3.4. Elementos fundamentales de la comunicación	7
1.3.5. Elementos que distorsionan la comunicación.....	10
1.4. Barreras de la comunicación.....	11
1.5. El propósito de la comunicación.....	14
1.6. Tipos de comunicación	15
1.6.1. Comunicación intrapersonal	15
1.6.2. Comunicación interpersonal	15
1.6.3. Comunicación intermedia	16
1.6.4. Comunicación organizacional	17
1.6.5. Comunicación colectiva.....	18

CAPÍTULO II

LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones.....	19
2.1. Definiciones.....	20
2.2. Su importancia	21
2.3. Características	21
2.4. Objetivos.....	22
2.5. Condiciones para la creación de una organización	23

ÍNDICE

	PÁGINA
2.6. Escuelas del comportamiento organizacional	25
2.6.1. Escuela clásica	26
2.6.2. La teoría humanista	29
2.6.3. La teoría de sistemas	30
2.6.4. Escuela de recursos humanos	32
2.6.5. La teoría "Z"	33
2.7. Tipos de organización	35
2.7.1. Organizaciones formales e informales	35
2.7.1.1. Administración privada	36
2.7.1.2. Administración pública	37
2.7.1.3. Administración mixta	39

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1. La comunicación en las organizaciones	41
3.2. Definición de comunicación organizacional	43
3.3. Comunicación Interna y externa	45
3.4. Redes de mensajes	46
3.4.1. Comunicación descendente	47
3.4.2. Comunicación ascendente	48
3.4.3. Comunicación horizontal	49
3.5. Funciones de la comunicación organizacional	50
3.6. Necesidad de profesionales de la comunicación	52

CAPÍTULO IV

EL MUNICIPIO DE TEPEACA

4.1. El municipio	54
4.2. Reseña histórica	55
4.3. Ubicación geográfica	55
4.4. Monumentos históricos	57
4.5. Sociocultural	58
4.6. Tradiciones y costumbres	59
4.7. Orografía	59
4.8. El clima	60
4.9. La hidrografía	60

ÍNDICE

	PÁGINA
4.10. La flora	60
4.11. Servicios	60
4.12. Economía	62

CAPÍTULO V

EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA

5.1. Definición y organización	63
5.1.1. Libertad de administración	64
5.1.2. Personalidad jurídica	64
5.1.3. El nivel orgánico	64
5.1.3.1. Los funcionarios del municipio	65
5.1.3.2. Estructuras de regularización	66
5.1.3.3. Estructuras de operación	66
5.2. Análisis del ayuntamiento de Tepeaca	67
5.2.1. Descripción de puestos	68
5.2.2. Análisis descriptivo por niveles	76
5.2.2.1. Nivel 1	76
5.2.2.2. Nivel 2	77
5.2.2.3. Nivel 3	78

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA	82
---	----

CONCLUSIONES	87
--------------------	----

ANEXOS

Anexo 1: Modelos de encuestas	90
Anexo 2: La ciudad de Tepeaca	102
Anexo 3: El Glifo	103
Anexo 4: Escudo de armas	104
Anexo 5: Convento Franciscano	105
Anexo 6: Colecturía del diezmo	106
Anexo 7: El rollo de Tepeaca	107
Anexo 8: Niño que cura a los enfermos	108
Anexo 9: Cementos de Oriente planta Tepeaca	109
Anexo 10: Mapa de Localización de las 21 comunidades a nivel distrito	110
Anexo 11: Orografía	111
Anexo 12: Climas	112

ÍNDICE

	PÁGINA
Anexo 13: Hidrografía	113
Anexo 14: Infraestructura para el transporte	114
Anexo 15: Síntesis periodística 1	115
Anexo 16: Síntesis periodística 2	116
Anexo 17: Organigrama.....	117
CONSULTORÍA CITADA	118

Universidad Madero
Invierno / 2001

INTRODUCCIÓN

Es necesario leer, meditar mucho, pensar siempre en el estilo y escribir lo menos posible para encontrar la expresión exacta y precisa

INTRODUCCIÓN

Pocas veces nos detenemos a reflexionar sobre el origen del hombre y descubrimos que una de las ciencias que nace al mismo tiempo con él, es la Comunicación. Desde que estamos en el vientre de la madre comenzamos a manifestar nuestras primeras formas de expresión hasta que dejamos de respirar descubrimos que tan importante es el lenguaje que nos une o separa de la realidad.

De esta forma, despertamos ante un mundo que no conocemos, tan extraño que nos obliga a explorar lo que está a nuestro alcance y así defendernos ante un aterrador mundo lleno de signos, códigos y lenguajes que en ocasiones no entendemos pero que con señas u otros medios, buscamos la forma de expresar lo que sentimos para entonces entablar una comunicación que nos ayude a estar en paz y trabajar mejor. De ahí la importancia que tiene la comunicación ya sea, en la familia, escuela y trabajo. En este último es adonde mi tesis está dirigida, principalmente en dependencias de gobierno, más específico en el Ayuntamiento de Tepeaca.

Antonio Paoli nos dice que "la comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos; mediante el cual se evoca en común un significado". Esto nos indica que si recibimos o damos información en esta dependencia, deberán utilizarse los canales adecuados para que el funcionamiento del mismo nos lleve a una mejor integración de grupo que nos motive a ser tan eficientes en las funciones que se desempeñan como servidores públicos.

Este Análisis observatorio que se llevo a cabo con el personal que labora en el Ayuntamiento del periodo 1996-1999 fue un Censo de Población a 156 personas aplicando un cuestionario diferente a los tres niveles jerárquicos como a Regidores,

Directores de áreas y Personal que forman la estructura administrativa de este órgano gubernamental.

De tal forma que en el primer capítulo se dan algunas aportaciones de diferentes autores en el ámbito de la Comunicación que servirán de mucho al personal que integra el ayuntamiento.

Así también, existen organizaciones Formales e Informales; Privadas o Mixtas, además de las que se rigen ante toda sociedad como son las Públicas; en ellas, nos enfocamos para mejorar su planeación de trabajo que cada departamento llevan para el logro de sus objetivos.

Con la organización se determina las funciones que cada empleado tiene evitando la duplicidad de actividades.

Dice Gerald M. Goldhaber: "la organización es un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo a la consecución de fines comunes"ⁱⁱ.

Para que se pueda trabajar en armonía y satisfactoriamente, la comunicación organizacional podrá ser aplicada, siempre y cuando se comprenda la importancia que la comunicación y la organización tienen, no sólo en las dependencias e instituciones sino como entes sociales que a diario enfrentamos y vivimos momentos diferentes. Las redes de mensajes, ascendentes y descendente; externa e interna determinan los elementos a aplicar en esta investigación.

El lugar donde se realiza este trabajo es Tepeaca municipio que pertenece al estado de Puebla y en donde se toma como unidad de análisis el H. Ayuntamiento del mismo lugar.

ⁱⁱ Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Pp. 23.

NOMBRE DEL PROYECTO:

"Análisis de la Comunicación Organizacional en el Ayuntamiento de Tepeaca 1996-1999"

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Conocer en general los problemas de Comunicación Interna que se presentan en las áreas de Servicio Público que existen en el Ayuntamiento.

JUSTIFICACIÓN:

"La fe sin obras, por fuerte que sea, es inútil" (Darío, 742).

La planeación estratégica dentro de la comunicación organizacional es una de las técnicas que propicia resultados más contundentes en la administración de las organizaciones, con un enfoque de largo alcance que parte del conocimiento de las condiciones internas para después reflejar el servicio externo; de tal forma que se aproveche al máximo el rendimiento de cada empleado que labora en esta institución pública.

Sin embargo, esto es posible partiendo de un Análisis adecuado de los elementos estratégicos (el personal) para elaborar el diagnóstico correspondiente, además de calificar si se tienen y conocen los elementos normativos del órgano gubernamental que aseguran resultados exitosos en el rendimiento y la integración del personal para la ejecución de las acciones planeadas en los diferentes niveles de cada unidad.

Debemos reconocer que esto no puede ser posible si no tomamos en cuenta que la comunicación organizacional es de suma importancia en cualquier ámbito social.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

*“Los débiles tiemblan ante la comunicación,
los tontos la desafían, los sabios la juzgan,
los expertos la dirigen”*

(Marie Jaén Roland)

LA COMUNICACIÓN

Partiendo de que nuestro planeta se formó hace unos 4,500 millones de años y que, por espacio de unos 3 mil millones, sólo hubo vida en los océanos, que cubrían la mayor parte del planeta. La vida animal empezó hace aproximadamente 500 millones de años y el Homo Sapiens nació hace cerca de 40 mil años apenas; durante todos estos milenios, se han producido diversos actos de comunicación que tiene múltiples afinidades relacionadas tanto con el lenguaje como con la imagen mental que necesariamente representa, y con la información, surge una necesidad primordial en el ser humano. En otros ámbitos se le considera una ciencia y ante ello es difícil establecer fronteras entre lo que estudiaremos ante la Comunicación y la Información, ya que en muchas circunstancias se fusionan en un único, pero ambivalente concepto.

Recordar el cuándo ocurrió el primer acto de comunicación sería tanto como pretender haber hallado la ansiada respuesta de cuándo se originó la vida en nuestro planeta. Pero no nos cabe la menor duda que la comunicación se remota desde nuestros antepasados quienes, en su lucha por sobrevivir, se vieron en la necesidad de adoptar determinados mecanismos para expresarse y transmitir sus conocimientos.

Más o menos diremos que estudios realizados nos indican las primeras manifestaciones en el periodo Neolítico y Paleolítico, cuando nuestros antepasados comienzan a desarrollar una habilidad rudimentaria en el cual intervenían los gestos, la voz, los dibujos y las pinturas.

Los elementos como los colorantes y las expresiones guturales entre otras formas, determina formas de exteriorizar cada reacción humana que busca afrontar sus cotidianas y sucesivas experiencias.

Así, podemos resumir, que a través de esta evolutiva historia el hombre

incierto que actualmente aparece para determinar que la base de esta evolución es la especie humana (*homo sapiens*).

Bajo estos principios, definimos al término **COMUNICACIÓN** como el acto que ayuda a expresarse conociendo más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea.

El concepto de comunicación han atraído, por tanto, el interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, políticos, científicos, economistas, matemáticos, historiadores y lingüistas; y sobre todo hombres de todas estas actividades y otras, han contribuido a una mejor comprensión de esta ciencia.

1.1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN? :

Del latín *comunicaré*, derivado de *communis* que significa común, la comunicación es vital para la sociedad, crea la transmisión de ideas, sentimientos, deseos para satisfacer una necesidad.

Para algunos autores como José Antonio Paoli nos dice: "La comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado"¹.

Otros como Kurt Lewin les interesaba primordialmente la comunicación de grupo y el efecto de las presiones de grupo, normas y papeles de grupo sobre el comportamiento y actitudes de sus miembros.

Por otra parte, Abraham Morales agrega que la comunicación es "La acción que permite al individuo o a un organismo, situado en una época y en un punto dado, participar de las experiencias, estímulos del medio ambiente de otro individuo o de otro sistema, situados en otra época o en otro lugar, utilizando los

¹ José Antonio Paoli. Op. cit. pp. 11.

elementos o conocimientos que tiene en común con ellos².

En esta definición el autor agrega que los elementos del acto comunicativo pueden ser físicos o naturales, sociales y humanos. El primero se refiere a un estímulo de objetos en el mundo natural y el otro a estímulos sociales o signos que son producidos por otros seres humanos, estando en contacto a través del lenguaje.

1.2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN:

La juventud es casi toda ella anhelo de porvenir y, por ende, ansía de todo lo posible...

La comunicación humana es un fenómeno social. Al remontarnos a una época muy lejana, desde las primeras comunidades (la horda, el clan y la tribu), el hombre ha tenido necesidad de comunicarse para interactuar en su grupo social y así resolver los retos que desde siempre la sobrevivencia le ha planteado. El ser humano es gregario por naturaleza, es decir, se une a otros seres semejantes a él y convive con ellos participando en la evolución y desarrollo de su grupo.

De esta convivencia se desprende la necesidad de comunicarse con los demás en base a gestos y gritos no seleccionados, para después ir evolucionando y aprender de sus aciertos y errores, utilizando como medio idóneo el lenguaje.

Históricamente, el hombre fue capaz de hablar cuando, a partir de sonidos, identificó objetos del entorno rodeado, para posteriormente transformarlos en ideas cada vez subjetivas y abstractas que envolvían sentimientos y vivencias de las experiencias, tanto de los objetos como de los sujetos.

² Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*. Op. Cit. pp. 43

El origen del lenguaje se pierde un poco a través del tiempo, por lo que no sabemos a ciencia cierta, cuál fue la primera palabra que el hombre haya pronunciado en forma consciente, pero por su capacidad intelectual, se descubre en su cultura que desarrolló hace tiempo.

Conviene destacar que los mensajes verbales están estructurados por palabras que constituyen un símbolo, una abstracción mental, representado por los sonidos ya mencionados. El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida es el punto de partida que llevó al hombre a buscar instrumentos y medios para comunicarse. En el curso de la vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo. Así mismo, se diferenció radicalmente del animal cuando aprendió a hacer instrumentos de trabajo como hachas de piedra, palos, flechas, etc., que en un principio fueron muy primitivos. Con la confección de los más sencillos instrumentos de trabajo surgió la necesidad de comunicarse con los demás hombres en el proceso de la actividad laboral y empleo de los instrumentos; así nació el lenguaje articulado.

Cabe destacar que todas las ciencias guardan alguna relación con la comunicación, si consideramos que el proceso de aprendizaje es, en todas ellas, semejante a esta disciplina.

Actualmente, la importancia que tenemos es analizar, interpretar y valorar los mensajes que transmiten los medios de comunicación colectiva.

Por último, es importante poner de relieve que el hombre es el único de los seres vivientes sobre la tierra que tiene la suficiente capacidad para representar simbólicamente la realidad y para comunicar sentimientos y pensamientos presentes, pasados y futuros, a diferencia de los animales que también se comunican.

1.3. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN:

1.3.1. EL CONCEPTO DEL PROCESO:

Por proceso se entiende "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo o cualquier operación o tratamiento continuos"³.

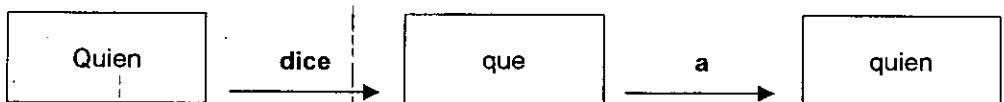
Si aceptamos este concepto del proceso, consideramos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos y cambiantes, en un constante devenir, eternamente continuos. Si definimos algo como un proceso, también estamos diciendo que este algo carece de principio, de fin o de una secuencia fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa, que se halla en movimiento. Los componentes del proceso "interaccionan", es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás.

El proceso de comunicación como lo afirma Hartley y Hartley "Es la base de todo lo que llamamos social en el funcionamiento del organismo viviente"⁴.

1.3.2. LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN:

El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso: que difieren porque ninguno de ellos puede clasificarse de "exacto o verdadero". Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación.

En su retórica, Aristóteles definió los tres elementos básicos del proceso de la comunicación.



³ David K. Berlo "El proceso de la comunicación", pp. 19.

⁴ Reed M. Blake. Edwin. Opcit pp. 3.

Quiso decir con ello que los elementos indispensables para organizar nuestro estudio del proceso son:

- 1) La persona que habla,
- 2) El discurso que pronuncia y
- 3) La persona que escucha.

La mayoría de los modelos de comunicación son semejantes al de Aristóteles, aún cuando en cierta forma sean más complejos.

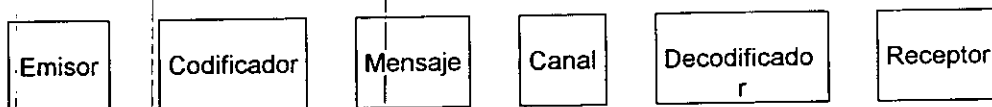
Uno de los modelos contemporáneos más utilizados fue el desarrollado por el matemático Claude Shannon (1947) y puesta al alcance del público por Warren Weaver; aunque no se refería a la comunicación humana, sino a la comunicación electrónica, resulta útil para describir la comunicación humana. El modelo de Shannon y Weaver incluye: 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor y 5) un destino.

Existen otros modelos del proceso de comunicación, desarrollados por Wilbur Schram, estudioso de la comunicación colectiva; Laswell, a quien le interesaba el efecto de la comunicación; entre otros.

1.3.3. EL MODELO DE COMUNICACIÓN DE K. BERLO:

Antes de analizar el proceso llamado de "los seis elementos" de K. Berlo, es preciso explicar el porqué se ha elegido como representativo. La explicación es simple: este modelo reúne todos los elementos necesarios para una buena comunicación, planteándolos de manera sencilla y sin complicaciones.

Estos son, pues, los componentes del modelo de comunicación:



Teniendo como punto de unión, y como característica esencial, la retroalimentación, llamada también capacidad de respuesta.

1.3.4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN:

Estos elementos se retoman del modelo de comunicación.

El proceso de la comunicación en una expresión simple, está constituido por los elementos:

EMISOR. Conocido como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, cifrador, etc., es aquél que inicia la comunicación; ya sea de una persona a un grupo de personas que elaboran o envían un mensaje.

El emisor es el que emite un mensaje, dándole un sello propio que permita codificarlo de forma adecuada.

FUENTE-ENCODIFICADOR. Existen cuatro factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad.

- a) Habilidades comunicativas
- b) Sus actitudes
- c) Su nivel de conocimiento
- d) Posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural⁵.

Habilidades comunicativas. Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente-encodificador ha transmitido.

Actitudes. La forma en que decodifica un mensaje está determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje. Todo lo que hemos dicho con respecto a las actitudes de la fuente

⁵ David K. Berlo "Proceso de la comunicación", pp. 34, 35, 37-41.

es igualmente aplicable al receptor.

Nivel de conocimiento. Si no conoce el código, no puede entender el mensaje. Si ignora todo lo que se refiere al contenido de un mensaje, es probable que tampoco pueda entenderlo. Si no comprende cuál es la naturaleza del proceso de la comunicación en sí, es posible que tenga una percepción errónea de los mensajes, que haga inferencias incorrectas con respecto a los propósitos o intenciones de la fuente, que su actuación fracase en lo concerniente a su propio interés.

Sistema social. Su propio status social, los componentes de su grupo, sus formas habituales de conducta afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes.

El mensaje. Es la información total que el emisor ha codificado, para ser transmitida por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que va ser captada por el receptor. También se entiende por la unidad, idea o concepto, que lleva en sí mismo una dosis de información útil como enlace o unión entre el emisor y el receptor, en el supuesto de que ambos posean el código que permite la decodificación. Asimismo, Berlo enumera tres factores que destacan en el mensaje: "el código, el contenido y el tratamiento"⁶.

El código. Es el modo, la forma en que se estructuran en él los símbolos o los mensajes, quedando traducidos o convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor o para el canal que lo decodificará y pondrá en otro o en el mismo código.

Contenido. Se relacionará directamente con la selección de todo el material que sea de utilidad para poder expresar un propósito o un mensaje.

⁶ David K. Berlo, "El proceso de Comunicación", pp. 43.

Por tratamiento. Se entiende el modo en que el mensaje se presenta, la frecuencia con que se emite, el énfasis que se le da y su intención.

EL CANAL. Es un vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje. Tomando en consideración la estructura formal de los canales, podemos clasificarlos en: **naturales y artificiales.**

Canales naturales o fisiológicos: son los que el hombre posee por naturaleza, y con los que se relacionan con el exterior; es el caso de los cinco sentidos; la vista, tacto, gusto, oído y olfato.

Canales artificiales o técnicos: son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a través del tiempo y el espacio. Estos aparatos o mecanismos se ponen de manifiesto en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, fotografías, el telégrafo, los altavoces, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera a los niveles fisiológicos del receptor.

EL RECEPTOR. Es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje del emisor. Se conoce al receptor también como decodificador, descifrador, intérprete, perceptor y destino. Una vez que el receptor recibe el mensaje, lo decodifica e interpreta su propósito. Las características son similares a las del emisor, ya que se trata de habilidades, actitudes, nivel de conocimientos y rol sociocultural. Las habilidades consisten en saber escuchar, poder leer el mensaje y emplear la reflexión o el pensamiento para decodificar de manera adecuada el mensaje. Las actitudes del receptor pueden afectar al mensaje a favor, en contra o en forma neutral, con una participación activa o pasiva, de lo que va a depender que el mensaje sea efectivo.

Por otra parte, la clase social de la que proviene el receptor, sin duda afecta la manera en que éste interpreta el mensaje, si tomamos en cuenta sus creencias, costumbres, valores, hábitos, leyes, normas, status económicos, ideológicos, políticos y religiosos.

Por último, el receptor es el que se encarga de escuchar, pensar o reflexionar para decodificar de manera adecuada el mensaje.

RETROALIMENTACIÓN. Es un proceso de reacción causa-efecto, que se produce entre la salida y la entrada de uno o de todos los elementos que integran un acto de la comunicación. Su función primordial es obtener un mejor ajuste y a la vez complementar la información emitida. Esto no se llega a producir sin la emisión de un mensaje, excepto en una forma primaria y, tal vez, impersonal.

1.3.5. ELEMENTOS QUE DISTORSIONAN LA COMUNICACIÓN:

- a) **EL RUIDO.** Es un elemento que impide que nuestro mensaje llegue fielmente al receptor; determina la calidad del mensaje.
- b) **EL RUMOR.** El rumor es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en actividad intelectual y comunicativo. Surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intentan dar de ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido (Shibutani, 1966:164).

En pocas palabras, el rumor es un esfuerzo colectivo para lograr una definición (Lang y Lang, 1967).

En el proceso del rumor, son elementos importantes tanto los canales formales como los informales de comunicación. Como transacción colectiva, el rumor surge en los canales informales (interpersonales) y, según Lang y Lang (1967/53) los canales por donde viaja pueden describirse como huidizos.

... Las sendas parecen eludimos cuando intentamos rastrear el origen de un rumor. Aún si su contenido llega a ser de dominio público y desplaza o suplanta a la información oficial, los canales propiamente dichos no son

nunca públicos u oficiales.

Si bien su transmisión se realiza mediante canales informales, el rumor surge de información insuficiente de los canales oficiales.

El rumor es un sustituto de las noticias (verificadas); son en rigor, noticias que no surgen de canales institucionales. La demanda no satisfecha de noticias –la discrepancia entre la información necesaria para acomodarse a un ambiente cambiante y la que los canales formales de noticias proporcionan constituye la condición crucial para la formación del rumor (Shibutani, 1966:62).

- c) **LA MURMURACIÓN.** Al igual que el rumor, la murmuración consiste en noticias no verificadas que se transmiten por canales interpersonales. La diferencia básica entre los dos es que las noticias que constituyen la murmuración tienen interés dentro de los límites de una "vecindad", en tanto que el interés de las que constituyen el rumor los supera.

La murmuración se limita a grupos pequeños, locales, cuyos miembros están unidos por contactos personales y atañe a detalles íntimos de los rasgos y conducta de individuos específicos (Shibutani, 1966:41).

Buena parte de la murmuración es de naturaleza local y, con preferencia, versa sobre desviaciones del código moral. Es un poderoso mecanismo de control de la sociedad; en consecuencia, mucho de lo que la gente hace y deja de hacer es resultado de la murmuración o del miedo que ella inspira.

1.4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:

De inicio recordemos que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten y reciben mensajes dando una serie de respuestas. No obstante puede

sucedan, que tal proceso presente una serie de interrupciones o definitivamente se anule, en cuyo caso, se diga que hubo interferencias, las que reciben el nombre de: **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.**

Las barreras de la comunicación pueden darse de distinta naturaleza por la cual se les ha clasificado en: físicas, fisiológicas, psicológicas, semánticas, administrativas, etcétera.

LAS BARRERAS FÍSICAS, se producen cuando falla alguno de los medios físicos que se han utilizado para transmitir o recibir el mensaje; por ejemplo: el exceso o falta de iluminación, los sonidos o ruidos con un alto volumen, el calor o el frío en exceso, etc., los cuales impiden que llegue con claridad el mensaje.

LAS BARRERAS FISIOLÓGICAS, se atribuyen a las deficiencias orgánicas de la persona emisora o receptora; por ejemplo, una alteración de los órganos de los sentidos, deficiencia en la escritura (en el caso del emisor) o de la lectura o del oído (el receptor).

LAS BARRERAS PSICOLÓGICAS, constituyen el resultado de la diferencia de personalidades entre el emisor y el receptor, puesto que cada persona emite e interpreta los mensajes con base en sus valores, prejuicios, normas hábitos, costumbres, etcétera.

Existen diversos factores mentales que obstaculizan la comunicación, entre los que destacan:

1. El hecho de adoptar una posición crítica o déspota.
2. No tener dominio de las pasiones.
3. Hacer caso omiso del punto de vista de los demás.
4. Valorar a los demás sólo por sus conocimientos y uso del lenguaje.
5. Aceptar la influencia sobre ciertos hechos, palabras, personajes,

jerarquías, etc.

6. Sospechar de los demás en forma sistemática y tenerles una constante aversión.
7. Interpretar los mensajes, basándose sólo en su contexto y en la "moral social".
8. Inclinar por no registrar lo desagradable.
9. Timidez.
10. Experimentar emociones o preocupaciones ajenas a la comunicación y sobrevalorarse a sí mismo.

Por otra parte, las **BARRERAS SEMÁNTICAS**, se hacen patentes cuando los signos que se usan para la comunicación tienen distinto significado para el emisor y el receptor, pues cada quien interpreta las palabras de manera diferente y con base en las vivencias y acervo cultural de cada persona, lo que trae como consecuencia la incompreensión del mensaje del emisor; de ahí que al entablar una comunicación sea indispensable definir los conceptos para coincidir en el significado y evitar así malos entendidos.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS, surgen debido a una mala estructura administrativa, una mala planeación o deficiencia en los canales operacionales y de mando. Las barreras de este tipo repercuten en un mal funcionamiento de la comunicación, ya que el incumplimiento de los requerimientos establecidos por las organizaciones obstaculizan el proceso administrativo.

BARRERAS FILOSÓFICAS, se ponen de manifiesto cuando existen diferentes formas de pensar entre una persona y otra, de un grupo social a otro, de un pueblo o país a otro. Estas barreras se deben a las diferentes formas de interpretar tanto al mundo como a la vida, pues a través del tiempo y el espacio, los hombres explican de diferentes maneras su relación con otros seres y con el

ambiente en torno a ellos.

Finalmente, en todo proceso comunicativo se puede distorsionar la información, al producir un ruido o establecer barreras, motivo por el cual se busca incrementar la fidelidad de la comunicación.

1.5. EL PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN:

Aristóteles definió el estudio de la retórica como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance.

Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador; sin embargo, dejó muy claramente sentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Esta teoría fue desplazada en el S. XVIII por la psicología de las facultades, que hacía distinción entre el alma y la mente. Este dualismo fue tomado como base de dos propósitos, independientes entre si, de la comunicación: uno de los objetivos era informativo (mente) y el otro era el persuasivo (emociones), basado en el entretenimiento.

En la actualidad ha desaparecido esta teoría, pero quedan reminiscencias de ella en la definición del intento comunicativo, como es la distinción que se hace entre información, persuasión y entretenimiento. Existe una razón para creer que todo uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva, y que la comunicación se hace imposible si carece del intento de persuasión.

No es necesario analizar este hecho. Bástenos con decir ahora que toda comunicación tiene su objetivo, su meta, o sea, producir una respuesta, cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas, con respecto a aquellos a quienes van

dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva.

1.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN:

Los tipos de comunicación se pueden diferenciar según las características que establecen, permitiendo comprender la naturaleza de los diversos actos comunicativos, considerando la cantidad de personas que intervienen en el y la manera de relacionarse entre sí.

1.6.1. COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL:

La comunicación intrapersonal es la conversación que tiene una persona consigo misma, a través de los significados implicados en toda comunicación, los cuales están sujetos a la interpretación de cada persona.

De esta manera se realiza un proceso de codificación-decodificación que permite una introspección de carácter individual. La interpretación está sujeta a lo que digamos, a lo que admita nuestro organismo con relación a los signos.

1.6.2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

La comunicación interpersonal es la relación directa que se da entre un emisor, un receptor o varios receptores, usando el lenguaje como medio y efectuando un intercambio de mensajes, en el cual los participantes se ofrecen recíprocamente señales verbales y no verbales, lo cual significa que se tiene una retroalimentación inmediata como en el caso del diálogo, donde se pueden captar diversas modalidades como son: la charla, la conversación, la entrevista o la argumentación.

Así el diálogo se define como el proceso de intercambio de información,

mediante la comunicación oral, en una relación entre dos o más personas.

Todo diálogo tiene una interacción o propósito si consideramos que cada uno forma parte de una secuencia de actos. Los propósitos se pueden clasificar atendiendo al tipo de diálogo que se realice y a las necesidades que lo propician.

Por lo anterior, los diálogos pueden tener como finalidad: a) informar o difundir noticias, conceptos, datos, etc., b) resolver problemas y toma de decisiones, c) proponer puntos de vista o inculcar un patrón de conducta.

1.6.3. COMUNICACIÓN INTERMEDIA:

Esta se ocupa del entorno activo entre la comunicación interpersonal y la comunicación colectiva. Se caracteriza por la presencia de un instrumento técnico que usualmente lo utilizan personas identificables. Es un nivel intermedio de comunicación cuyas características lo asemejan tanto a la comunicación interpersonal como a la comunicación colectiva.

Es poco numeroso el grupo que recibe el mensaje, consiste a menudo en una sola persona y cercano conocido al emisor.

El mensaje se transmite restringidamente, no es público y los participantes manejan la reciprocidad intelectual que se asemeja con la comunicación interpersonal.

Los participantes de un mitin o grupo de comunicación pueden ser heterogéneos estar lejos en el espacio, es decir, reciben el mismo mensaje en diferentes ubicaciones físicas.

La vía por transmisión es rápida y llega a la mayoría de los receptores en una forma simultánea.

Es un medio caro para comunicarse, pero más eficaz para recibir el mensaje; incluye los instrumentos técnicos como: radio, teléfono, fax, correo electrónico,

satélites, etc.

1.6.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

La comunicación dentro de una organización es esencial a cualquier grupo, organización o sociedad humana; sin embargo, es una forma interpersonal que posee características de interacción cara a cara, utilizando todos los sentidos; proporciona retroalimentación inmediata a una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí.

Su objetivo es mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre miembros de la organización y sus públicos externos. También se compone por personas que integran un mismo grupo en el cual todos participan mediante el intercambio y evaluación de ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema.

Asimismo, se logran acuerdos que considere la decisión de los integrantes del grupo respecto a lo que se debe hacer en determinada situación o propuesta. En un grupo u organización existen conflictos y diferentes opiniones, razón por la cual las diferencias son evaluadas con el fin de llegar a un acuerdo común; no obstante, de no tratarse de esa forma, se somete a voto para tomar una decisión.

Por otro lado, la comunicación grupal puede estar presente tanto en un grupo heterogéneo como homogéneo.

En la comunicación grupal pública en la que más adelante trabajaremos, se compone de un grupo numeroso que no se relaciona necesariamente entre sí, ya que no comparten fines e intereses comunes, lo que provoca que sus miembros no tengan relación. Debido a la colectividad del grupo, el mensaje es dado unilateralmente, a través de una relación de emisor-receptor, de manera indirecta, es decir, cuando se utiliza un medio o canal técnico y no existe presencia física como: el cine, radio, televisión, etc.

1.6.5. COMUNICACIÓN COLECTIVA:

La comunicación colectiva es la que se establece entre un solo emisor y un gran número de receptores, valiéndose de canales técnicos, por medio de los cuales se producen y distribuyen productos comunicativos y en los que se han convertido en una causa dominante de todo tipo de información e interacción comunicativa contemporánea.

Este tipo de información se caracteriza porque sus mensajes se transmiten a través de algún medio masivo de comunicación (cine, televisión y prensa).

Asimismo, en un momento dado, misiones de personas reciben estímulos simultáneos aun cuando se encuentren en condiciones aisladas e impersonales.

Por otra parte, la comunicación colectiva suele reducir o eliminar las relaciones interpersonales en el proceso de la comunicación y tiende a separar a los individuos de su entorno sociocultural tradicional; ya que la masa está integrada por miembros heterogéneos, es decir, personas de distintos estratos sociales, diversas ocupaciones, intereses y modos de vida que proporciona niveles de conducta económica y de valores sociales.

CAPÍTULO II

LAS ORGANIZACIONES

“El hombre no está hecho para volar, sino para andar con los pies en el suelo, ubicando el camino correcto de la vida”. (anónimo)

LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener.

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Básicamente, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener los roles que desempeña el empleado. En este sentido se piensa en la organización como la identificación y clasificación de actividades en un área sobreentendida para que sirva a la persona cumplir su función y lograr las metas; además de hacer un papel que sirva con eficacia.

Su origen y desarrollo se inicia en la época primitiva con la división del trabajo por edad y sexo, utilizando la forma rudimentaria al trabajar en grupo como por ejemplo para la caza de un mamut. Posteriormente, se llega al período agrícola, donde la vida sedentaria comienza a tener forma con la aparición del Estado quien se encarga de apoyarse en la organización empírica con el trabajo colectivo; surgiendo grandes civilizaciones.

Más tarde con el Feudalismo surgen nuevas formas de administración creando estructuras de trabajo muy intensas de acuerdo al criterio del señor Feudal, en donde más tarde aparecen los sindicatos.

Con la Revolución Industrial, se da un auge centralizando a la producción que más tarde se estructura de trabajo más complejo hasta llegar al mundo tecnológico e industrial.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación de las redes que toman decisiones

que reflejan la comunicación y los objetivos de la empresa.

2.1. DEFINICIONES:

El término organización proviene del griego "organon", que significa "instrumento", por lo tanto, etimológicamente, podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si además, tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común.

Terry define a la organización, diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación, de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"⁷.

Sheldon la considera como: "El proceso de cambiar el trabajo que los individuos o grupos deban afectar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles"⁸.

Petersen y Plowman dicen: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos"⁹.

Litterer señala: "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas"¹⁰.

⁷ Carlos Bonilla Gutiérrez, "La comunicación función básica de las Relaciones Públicas", pp. 15.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

Con los elementos anteriores, podemos definir a la organización como: Un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

2.2. SU IMPORTANCIA:

Los individuos, los conocimientos técnicos y los recursos de capital no se organizan en forma natural y espontánea por el simple hecho de que se unan, necesitan organizarlos y para esto se requiere tiempo, conocimientos y esfuerzo.

Nuestra sociedad está llena de organizaciones y necesitamos de ellas para poder obtener los beneficios que deseamos.

Dependemos totalmente de una sociedad muy compleja y organizacional en alto grado: empresas comerciales, hospitales, ejércitos, oficinas gubernamentales, sindicatos, instituciones públicas o privadas; es por eso que necesitamos dar un cuidado especial a su estudio.

2.3. CARACTERÍSTICAS:

Las organizaciones son unidades sociales y se caracterizan por:

- a) **La división del trabajo**, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, obteniendo mayor eficiencia, precisión y destreza. El poder y las responsabilidades de la comunicación, han sido deliberadamente planeados para favorecer la realización de fines específicos.
- b) La presencia de **uno o más centros de poder** que controlan los esfuerzos concentrados de la organización para aumentar su eficiencia.
- c) **Sustitución del personal**, las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras personas. La organización puede

combinar a su personal, mediante la transferencia y la promoción.

Además, las organizaciones siguen un propósito, ya que es un medio para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la organización influye en su medio ambiente para alcanzar o lograr un fin. Está asociada generalmente a los esfuerzos de un grupo o de todo el organismo para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no de manera individual; mediante esfuerzos que logren hacer que las tareas se cumplan.

2.4. OBJETIVOS:

Las organizaciones, para cumplir con sus fines, se plantean los siguientes objetivos:

a) Objetivos económicos:

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos por intereses a creadores, sobre préstamos concedidos.
- Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

b) Objetivos sociales:

- Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.
- Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas, además, de crear fuentes de empleo.
- Contribuir para el sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos.
- Mantener informada a la opinión pública de asuntos con interés general.
- Propiciar el desarrollo de una comunidad, mediante acciones que

integren los intereses legítimos de la misma con los de la organización.

c) Objetivos de servicio:

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

d) Objetivos técnicos:

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

2.5. CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN:

Chester Barnard identificó tres condiciones necesarias en la creación de una organización.

- 1) **Personas dispuestas a colaborar.** La estructura y el funcionamiento de las organizaciones serían mucho más sencillas si sus miembros estuvieran dispuestos a actuar como se les indica o requiere la organización. Algunas teorías de la organización dan por sentado que los individuos harán de buena gana lo que se les pida, en cualquier momento; pero tales teorías son totalmente infundadas, ya que la gente no se comporta de esta manera. La mayoría de ellos tienen ideas ambivalentes con respecto a las organizaciones: desean algunos de sus beneficios, pero les desagradan pertenecer a ellas debido a las responsabilidades que esto les acarrea.

Una interrogante constante dentro de la organización es ¿cómo generar el compromiso con ella?, es decir, ¿bajo qué condiciones la disposición de cooperar, de aceptar un control y de moderar los intereses personales se intensifican o aumentan?

- 2) **Propósito que se persigue.** Para que la gente esté dispuesta a cooperar debe ser motivada, esto es, debe actuar con un determinado propósito. Desde luego, no se trata de un objetivo meramente personal, sino de uno que también se encuentre dentro del marco de referencia de la organización. Al perseguir un objetivo general, cada persona siente que sus propios esfuerzos y las actividades de los demás tienen un significado, un objetivo común y que sus esfuerzos están orientados a alcanzarlo.

- 3) **La habilidad de comunicarse.** Ninguno de los dos elementos anteriores serían suficientes; una organización no puede surgir sin que haya un tercer componente —la comunicación—. Para que los individuos compartan la creencia de que sus esfuerzos sirven para alcanzar un objetivo, debe haber alguna forma de comunicación. Igualmente, si se van a coordinar sus esfuerzos, deben saber qué acciones desempeñar y cuándo las deben llevar a cabo.

En ambos casos, el individuo necesita información, y ésta la obtiene por medio de la comunicación.

La comunicación tiene un papel tan importante dentro de las organizaciones que algunos estudiosos sugieren que su estudio es, esencialmente el estudio de la información. Quizá sea cierto en sentido general, pero en un área más limitada que se refiere al lenguaje y la transmisión de información no es así. Para que la gente coopere se necesita más que transmitirle información; también es preciso que la entienda.

En una organización habrá entendimiento cuando se comprenda correctamente lo que implica la información; esto tiene mucho que ver con el reconocimiento de los objetivos de la organización por parte de los miembros y, también depende de la comunicación.

2.6. ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. Pensemos en una organización tribal o en una familia. A partir de los momentos en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

La evolución de las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional han demostrado una vitalidad y un desarrollo notable, sobre todo a partir del inicio del siglo con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. De entonces a la fecha, han surgido contribuciones importantes que cualquier estudioso de las ciencias sociales debe conocer y valorar, pues de ello depende que su contribución en el área sea menos aleatoria.

Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos: cómo motivar al personal, cómo se influye en las distintas partes de la organización y qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos.

En realidad, encontramos gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: la clásica, la de recursos humanos, la de sistemas sociales y la de relaciones humanas¹¹.

¹¹ Cfr. Carlos Fernández Collado. "La Comunicación en las Organizaciones" pp.

2.6.1. ESCUELA CLÁSICA:

La teoría clásica de las organizaciones trata exclusivamente con la estructura de tipo formal. Esta escuela se preocupa por el diseño y la estructura de las organizaciones que por las personas, lo más importante para esta teoría es el organigrama de la organización.

Esta teoría evolucionó desde los años anteriores a la primera guerra mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podría ser motivado con las técnicas del premio y el castigo. Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño en términos generales, hace énfasis en el producto organizacional más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Los principios más importantes de este autor son:

- 1) El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto en el que reúna las características tanto físicas como intelectuales.
- 2) El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- 3) Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de sus funciones.

Max Weber sin lugar a dudas ha sido uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos, trató de determinar una norma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial.

Los estudios que realizó lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales, como la necesidad de una división

precisa de trabajo y la especialización de funciones.

Retomando de los puntos de Adam Smith:

- 1) Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- 2) Desarrollar normas reglas y estándares de operación que sean precisas.
- 3) Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- 4) Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, de decisiones y reglamentos más importantes.

Es importante destacar que este énfasis en la precisión y especificación del trabajo era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones. Se trata de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas. Además, si bien es cierto que varios de estos puntos, llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos.

Henry Fayol. Este empresario e ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad independientes del tipo de organización. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa sobre todo en términos de planeación y predicción.

De hecho, sus principios tienen todavía una aplicación constante en cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).

- Equidad (justicia) y compañerismo (moral elevada).

Por lo que hemos visto hasta ahora, se pueden concluir algunas puntos fundamentales dentro de las teorías clásicas.

En primer lugar, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración.

Además, enfatizan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da relativa importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto y la forma en que se establecen los objetivos organizacionales.

Weber es el autor que se enfoca hacia las organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol se orientan al principio administrativo de los resultados y las ganancias.

Como consecuencia del primer enfoque su resultado es a estudios de nivel teórico, mientras que en el segundo enfatiza en un nivel práctico.

La comunicación dentro de ésta escuela es formal, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluida en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, como, cuando, etc.

Por último diremos que la escuela clásica se considera como mecanista, por el hecho de que da más prioridad a la organización formal que al elemento humano y por querer asimilar la tarea del obrero a la de una máquina, misma que no es del todo buena para aplicarla a organizaciones que se basan en la creatividad e innovación sino es más bien para las que realizan tareas de rutina.

2.6.2. LA TEORÍA HUMANISTA:

Desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, esta corriente se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica, respecto al elemento humano en las organizaciones.

La idea de Elton Mayo, era determinar el impacto de algunas condiciones físicas, en la productividad de un grupo de empleados. Cuando la luz aumentaba, la productividad también, no obstante, cuando bajó la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, la productividad siguió creciendo, Mayo concluyó entonces que el haber sido distinguidos como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales, entre otras razones, fueron las que produjeron en el personal ese efecto inesperado.

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, tanto formales como informales, no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por otra parte, las fases de investigación fueron la relación de variables con la productividad; en esta primera fase, Mayo experimentó en una sala de ensamble, en el cual participaron seis mujeres que armaban aparatos telefónicos, la influencia de variables físicas como la iluminación, la humedad, la disminución de la jornada de trabajo, el reposo, etc., en la producción. La variable dependiente era la producción y la variable independiente la iluminación, la humedad, etc., al relacionar las variables se encontró que la producción no era influida por las condiciones físicas del trabajo, ya que se incrementaba a pesar de la variación provocada.

En esta fase se concluyó que existían fuertes lazos de solidaridad en un grupo experimental que permitieron producir más y que se empezó a sugerir el liderazgo en grupo. Estas conclusiones llevaron a Mayo a cambiar la técnica de investigación.

ENTREVISTAS. En esta segunda fase se utilizaron variables psicosociales como motivación y satisfacción en el trabajo, en relación con la producción. La técnica de investigación utilizada fue la técnica de la entrevista dirigida, que después se modificó a entrevista no dirigida.

Esta fase concluyó que los factores humanos y sociales como el estatus, la motivación, el sistema de valores de la organización y sobre todo del grupo de trabajo, influían sobre el comportamiento individual en el proceso de producción.

La observación de grupo se utilizó con variables sociológicas, pues se observó el comportamiento del grupo social de trabajo.

Por lo tanto, el grupo en esta teoría, determina la producción de cada trabajador y que además, los factores sociales y no psicológicos son los que determinan la producción; ya que el aumento de la eficiencia de la organización no se debe a una especialización, sino a la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros que forman parte de una organización.

2.6.3. LA TEORÍA DE SISTEMAS:

Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

E. Trist. Identificó algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes más importantes de cualquier organización.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto a que tienen que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llevar a ese fin.

Además de la anterior, el autor contribuyó de manera importante a identificar

algunos de los subsistemas de mayor relevancia que son:

Producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.), adaptativos y gerenciales o administrativos.

Daniel Katz y Robert Kahn. Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Consideran también que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en sistemas cerrados.

Por el contrario, un sistema abierto es aquél que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, el cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.

Cabe destacar que esta corriente identifica las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

El papel de la comunicación es aprovechada y respetada por la escuela de sistemas; es importante señalar que la información se da como una entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y la retroalimentación determina el control y, en última instancia, la evolución.

Esto implica cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural). Una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros y calidad del producto.

En síntesis, esta teoría es aplicable a fenómenos concretos que responden a diversos objetos de estudio que pretenden la unificación de la ciencia como objeto y método de estudios únicos.

2.6.4. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS:

En esta escuela se ubican los estudios de Douglas Mc Gregor sobre la teoría X y la teoría Y en los estilos de dirección, los estudios de Argyris sobre el comportamiento organizacional y los estudios sobre la motivación de Maslow.

Douglas Mc Gregor se inclina más hacia la necesidad de desarrollo; con base a ello realizó las conocidas variables, que proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría "X", más cercana a las ideas de la teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

Mc Gregor concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría "Y", a la cual considera congruente. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.

Con base en lo anterior, el autor propone la "administración por objetivos" en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con un supervisor.

La función del supervisor no se elimina, pero sí se limita a casos que la comunicación y la discusión abiertas no lleven a una conclusión satisfactoria.

Chris Argyris, sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo¹².

¹² Douglas Mc, MC. Gregor, Chris Argyris, "La Comunicación en las Organizaciones", Carlos Fernández Collado, pp. 47.

Como resultado, propone a la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo el enriquecimiento del trabajo.

También identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización y son:

1. Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
2. Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
3. Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
4. Habilidades de accionar actividades dirigidas "hacia dentro".
5. Habilidad de accionar actividades dirigidas "hacia fuera".
6. Influencia del pasado, presente y futuro de una organización, sobre las actividades centrales.

La valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones, es característica de una mayor participación y comunicación; tomando en cuenta la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales y la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

La desventaja es que no siempre hay una solución que satisfice a todos; se exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los supuestos sin analizar diferencias tecnológicas, culturales o económicas; se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder.

2.6.5. LA TEORÍA "Z" :

Las ideas de Mc. Gregor implican que los administradores que usan la teoría "X" son malos y los que utilizan la teoría "Y" son buenos. Reddin, sin embargo,

afirma que ambas teorías se pueden aplicar dependiendo de la situación a la que se enfrente el administrador.

Usando este argumento, Reddin analiza la teoría "Z" diciendo que es una dimensión de efectividad que implica que los administradores que utilizan la teoría "Y" o la teoría "X" pueden tener éxito cuando traten con las personas, dependiendo de su situación.

Una de las características de la teoría "Z" es la habilidad interpersonal para la interacción de grupo, la responsabilidad individual y las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza. Sin embargo, la estructura jerárquica permanece intacta.

De corrientes analizadas las que más aportan a este trabajo son la de **RELACIONES HUMANAS** y la de **SISTEMAS SOCIALES**, porque:

- Considera la organización como una entidad colectiva, cuyos miembros desempeñan funciones esenciales y dependientes las unas de las otras para alcanzar los objetivos.
- Los empleados no son elementos aislados, sino que pasan a formar parte de un grupo, buscando la integración a un núcleo, donde las normas y valores de éste influyen sobre las conductas de sus miembros.
- No se motiva al personal por factores económicos o políticos, sino también por el factor social.

La satisfacción del trabajador permite una comunicación eficaz, y no un factor de la producción.

Por último, la importancia del elemento humano en la organización desempeña estilos de liderazgo, formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte del mando, como único medio para conocer a las personas y sus necesidades, infundiendo confianza y

establece estilos participativos.

2.7. TIPOS DE ORGANIZACIÓN:

2.7.1. ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES:

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unas de otras.

Las formales son las que tienen una estructura bien definida como las escuelas, empresas, instituciones públicas y privadas, etc., mientras que las informales son un grupo de amigos que no persiguen un mismo fin y que además no están conformados por una estructura.

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de organización que a veces hacen confusa su clasificación; la más común es aquella que atiende el sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores desde este punto de vista.

Al analizar organizaciones distintas es sencillo darse cuenta de que éstas son diferentes y semejantes a la vez.

A simple vista se puede apreciar que una organización tiene, por ejemplo, un sin número de reglamentos, procedimientos y papeleos. En un principio puede parecer que la primera controla rigurosamente el comportamiento de sus miembros y la segunda no; sin embargo, un análisis más cuidadoso nos revelará que el comportamiento de los miembros de la organización que actúan con menos

formulismo es más uniforme, ya que las normas sociales y los métodos informales de que se vale para imponerlos le permiten ejercer un mayor control sobre el comportamiento individual.

Al analizar ambos tipos de organizaciones vemos que son semejantes en cuanto a que ejercen un control, pero difieren en el grado y en los métodos de control que emplean.

Estas semejanzas y diferencias nos dan una imagen compleja y confusa de cómo son las organizaciones.

Las organizaciones se pueden clasificar en categorías tales como compañías comerciales, instituciones públicas, instituciones privadas, iglesias, hospitales, etc.

Desde este punto de vista, pueden distinguirse tres tipos fundamentales de administración.

2.7.1.1. Administración privada:

La administración privada concierne a las actividades de los particulares en todos sus órdenes y es, por tanto, muy amplia. La industria es la más obvia de la administración privada, pero la encontramos también altamente desarrollada en los organismos, en los colegios, en las universidades e instituciones privadas de beneficencia. Para fines de clasificación, por el ámbito que marca la administración privada, pueden ser también de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político o social, y en la misma forma, pueden ser también de tipo nacional, regional o local, por la estructura de la organización a la cual se aplican. La administración privada puede ser bancaria, industrial, comercial agrícola, escolar y de servicios; por la aplicación específica que se le da dentro del organismo, puede también, administrarse en presupuesto, personal de confianza, equipo etc.

2.7.1.2. Administración pública:

En toda organización destinada a la prestación de servicios o satisfactores, se requiere una permanente revisión del objetivo, metas, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de programación y control de actividades. Por supuesto, también se necesita personal especializado que pueda realizar estas actividades, para que de acuerdo con los resultados, emita opiniones y juicios acertados para corregir desviaciones o deficiencias y actualizar los procedimientos administrativos.

En los organismos públicos, los estudios que se realizan presentan grandes limitaciones: la complejidad de las organizaciones, los pocos cambios o modificaciones que se hacen en períodos largos, la necesidad de apegarse a reglamentos que generalmente son obsoletos, la resistencia de los empleados al cambio, y otras muchas causas que retrasan mejoras que son necesarias.

La administración pública realiza tres actividades fundamentales: mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social. Para cumplir con estas actividades y, mas aún, cuando se trata de nuevas necesidades de una sociedad en evolución, como son el crecimiento demográfico, la explotación de los recursos naturales y el desarrollo industrial y tecnológico, la administración pública moviliza un gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización.

Luther Gulick dice que: "La administración pública es aquélla que parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales"¹³.

¹³ José Galván Escobedo, "Tratado de Administración General, Desarrollo de Teoría Administrativa", pp. 23.

El profesor John M. Pfiffner señaló: "La administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo de gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos"¹⁴.

Woodrow Wilson dice: "La administración pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto, la orden de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar"¹⁵.

Por lo tanto, la administración pública es la ejecución y observación de la política gubernamental, en la que conciernen los poderes, problemas, organización y técnicas que llevan la aplicación de políticas formuladas por dependencias gubernamentales.

Desde el punto de vista estructural, dichos problemas tienen relación con la división del trabajo, la especialización, la jerarquía, la coordinación, etc. Desde el punto de vista funcional, la administración pública tiene necesidad de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar sus actividades.

Es importante advertir que la administración pública, a pesar de que al actuar como organización se enfrenta a los mismos problemas estructurales y funcionales que cualquier tipo de organización privada, política, social o cultural, no pierde el carácter político que le atribuye su pertenencia al estado, ni el carácter social que le confiere el estar al servicio de la sociedad.

La preocupación del sector público por resolver los problemas organizacionales y la adecuación a las nuevas tareas que le impone el desarrollo económico y social, surge por la necesidad de introducir técnicas administrativas para realizar estudios de operación métodos.

La organización es la función que consiste en buscar los medios necesarios

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

para ponerlos en práctica, para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, así como de su facultad de adaptarse al medio ambiente.

La evolución económica y política del país en los últimos años se manifiesta en el desplazamiento de la población rural hacia los centros urbanos, lo que crea problemas de empleo, vivienda, transporte y equipamientos urbanos, debido a la búsqueda constante por el mejoramiento del nivel de vida. Este proceso evolutivo de la sociedad propicia la ampliación de las tareas del estado, que de simple ejecutor de leyes y guardián del orden, pasa a cumplir nuevas tareas que le impone el desarrollo económico y social.

Actualmente, casi no existe sector de actividad en el cual no esté presente el estado, la creciente inversión del mismo hacen diversas actividades que conforman el país, ha hecho surgir una inmensa y compleja administración pública.

Algunas de las nuevas tareas del estado son el control del crecimiento urbano, la disminución de la contaminación ambiental, el ordenamiento del territorio, la descentralización y la planeación del desarrollo. Para que el estado asuma su papel de orientador y promotor del desarrollo necesita contar con una administración pública.

2.7.1.3. Administración mixta:

La administración mixta, se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado y a ellas corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas que se han desarrollado en los últimos tiempos.

Por el ámbito que abarca la administración mixta, puede ser de carácter internacional, nacional y regional; y por estructura del organismo a que sirva, puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semi oficial, y de participación.

La teoría administrativa es la misma en todas partes. Sin embargo, esto no quiere decir que se ignore dentro de cada tipo de administración, las situaciones que existen y la caracterizan son las técnicas empleadas en el proceso administrativo que se ajustan a cada una de ellas.

Sea cual fuera el tipo que se aplique, el éxito de una administración depende de tres factores que son:

- Relaciones estrictas y efectivas entre el ejecutivo y la forma de llevar a cabo la estructuración de la política, (empresas privadas, entre el director y el consejo administrativo que gobierna la empresa).
- Habilidad del ejecutivo y sus colaboradores para incorporar los elementos dictados por la legislatura (empresas privadas a un plan práctico de operación).
- Destreza de los encargados de dirigir, coordinar e instruir para ganarse la colaboración de todos los empleados y trabajadores, a fin de alcanzar los fines establecidos.

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“Más allá de un inconsciente y enigmático viaje, aparece la señora ausencia”

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:

La comunicación es un factor fundamental que determina con cuánta eficiencia logra el personal trabajar en equipo y con qué habilidad coordina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la empresa. Existe una estrecha relación entre productividad y comunicación; los empleados suelen trabajar de manera adecuada y con mucho entusiasmo cuando están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor, al igual que con las metas del equipo de trabajo y de la empresa en general. Entre más deficiente sea la comunicación, menor será la eficiencia dentro de la empresa.

Cuando se pasa por alto la comunicación o no se le brinda la importancia que merece, la empresa se priva de algunos de los beneficios más importantes que se derivan de un programa de comunicación progresiva y de gran proyección.

Independientemente del tamaño de la empresa, a ésta la integran individuos, cada uno de los cuales debe cumplir con ciertas responsabilidades y obligaciones.

Para cumplir con tales objetivos, debe haber una amplia comunicación entre los miembros de la empresa. Cuando la comunicación es deficiente, ya sea por descuido o por negligencia, surge una serie de malos entendidos dentro de la empresa. La comunicación deficiente puede ser de dos tipos.

El primero surge a raíz de malas o inadecuadas instrucciones del gerente a los subordinados, con respecto a la labor que deben de desarrollar; si al empleado no se le informa de los requisitos dentro del trabajo y de sus obligaciones, ello puede crear malos entendidos y hacer que el trabajo se desarrolle en forma incompleta o incorrecta, produciendo un déficit económico dentro de la empresa.

El segundo surge debido a que al empleado no se le informa de todos los datos que no se relacionan directamente con la labor que él desempeña. Al no comunicar este tipo de información, se daña el estado de ánimo o se mina el entusiasmo no tan sólo de varios individuos, sino de la empresa en general.

Por tal motivo, es importante que la empresa esté consciente de los beneficios que se pueden obtener si se comunica a los empleados la información que ellos necesitan aun cuando ésta no se relacione directamente con la labor que desarrollen.

Este tipo de información se genera constantemente, de modo que cuando se comunica en forma continua permite al empleado sentir que forma parte de la empresa, es decir que trabaja con la empresa y no para la empresa.

La información que se debe comunicar, es la experiencia en los asuntos en que los empleados han demostrado tener interés y pueden servir como norma para proporcionar la información deseada.

Es importante proporcionarles información a los empleados porque desean familiarizarse con la historia de la empresa, su inicio y su desarrollo, conocimientos acerca de todo lo que la empresa ha hecho, lo que hace actualmente y de la manera en que los clientes emplean los productos de la misma; esto hace que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa. El objetivo fundamental o el motivo de la existencia de la empresa es un factor que está íntimamente relacionado con la historia de la compañía. Esto no tan sólo representa una buena comunicación, sino que también es un método excelente de recalcar los objetivos de la empresa.

A los empleados también les gusta estar informados de los planes futuros de la compañía, puesto que la gerencia prepara siempre sus pronósticos para el futuro.

Es muy importante que los empleados estén conscientes de los cambios que

puedan influir en ellos directamente, ya que todo cambio que se efectúa sin previo aviso tiende a provocar sospechas y desconfianza.

Los empleados se pueden sentir más satisfechos en su trabajo si están bien enterados de todo lo que ocurre en la empresa.

No tiene caso eliminar esta información, ya que los despidos repentinos e inesperados tienden a provocar sospechas e inseguridad entre los empleados que permanecen en la compañía.

Por lo tanto, la gerencia debe admitir que la comunicación interna es un factor vital en toda gerencia eficiente y gracias a la influencia que ésta tiene en la actitud del personal, es uno de los métodos más eficaces de cumplir con los objetivos organizacionales. La comunicación adecuada se considera una de los métodos que más motivan al empleado, de modo que los jefes deben admitir que la actitud y el desarrollo del empleado es superior cuando está informado de todo lo relacionado con la empresa.

3.2. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

En la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinnúmero de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, partidos políticos, asociaciones profesionales, hospitales, sindicatos, bancos, clubes sociales, etc. Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional.

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible separar unas de otras. A partir del momento en que el hombre se une con otros seres para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de organización o nos referimos a organización.

La comunicación organizacional por lo tanto, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; además es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; esto influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En conclusión, la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Al implicar personas hablamos de sus actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades.

MENSAJE. Debido a que nuestro interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, consideremos como los mensajes se derivan de la información.

La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito del flujo.

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales tenemos las cartas, conferencias y conversaciones. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos y son: el lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); características físicas (altura, peso, cabellos, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.); indicios vocales (tono, volumen y

ritmo); espacio personal (arreglos especiales, territorialidad, etc.); objetos (gafas, peluca y vestuario); medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles y música).

En los supuestos receptores se incluye 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 tenemos, memorandos, boletines y reuniones. Y entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc.

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

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.

Thayer presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir; y para integrar¹⁶.

3.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA:

La comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna y externa.

Comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros); es el conjunto

¹⁶ Gerald M. Goldhaber, "Comunicación Organizacional", pp. 26.

de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Además se dirigen a diferentes públicos externos de la organización (accionista, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

3.4. REDES DE MENSAJES:

Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas siguen un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización, que son factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general, estos mensajes fluyen ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

3.4.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

La comunicación descendente implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, ordenes, preguntas y políticas.

Katz y Kahn han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. **Instrucciones laborales.** Directrices explicando una tarea específica (antes de ... hagan... y evitarán...).
2. **Exposición razonada de los trabajos.** Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.
3. **Procedimientos y prácticas.** Mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. **Feedback.** Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
5. **Adoctrinamiento de objetivos.** Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Problemas que afectan a los mensajes mientras fluyen descendentemente por las redes de la organización:

Sobrecarga de mensajes, momento oportuno, filtración, y difusión de hardware.

3.4.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

Se entiende por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por la que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

Plany y Machaver, sostiene que son cuatro las razones por las que la gerencia debe valorar las comunicaciones ascendentes¹⁷:

1. Indicar la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionar la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Animar a la presentación de ideas valiosas.

Scholz considera que las comunicaciones ascendentes son indispensables para la eficaz planeación, toma de decisiones y motivación.

Plany y Marchaver sostiene que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

Lo que están haciendo los empleados, los problemas laborales no resueltos, sugerencias de mejoras, y lo que los empleados sostienen y piensan con relación

¹⁷ Gerald M. Goldhaber. Opcit pp. 134-135.

a sus trabajos, colegas y a la compañía.

Las actividades ascendentes son asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puertas abiertas, sistema de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Por otra parte, concluimos diciendo que el método más efectivo para alentar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo.

3.4.3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, con la tarea o con factores humanos (coordinación, resolución de problemas, arreglos de conflictos e información).

Los propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización son:

1. **Coordinación de la tarea.** Los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. **Resolución de problemas.** Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarán para un posible corte en el presupuesto; la solución es buscar sugerencias.
3. **Participación en la información.** Los miembros de un departamento se reúnen con los representantes de otros para facilitarles datos nuevos.
4. **Resolución de conflictos.** Los miembros de un departamento pueden

reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o varios departamentos.

Factores que tienden a limitar la frecuencia de la comunicación horizontal: rivalidad, especialización y falta de motivación.

RIVALIDAD. Los datos no siempre son compartidos, debido a que la persona que los posee no quiere perder la oportunidad de la promoción.

ESPECIALIZACIÓN. En la actualidad, las organizaciones subrayan la importancia de la especialización, causando con ello una atmósfera competitiva.

FALTA DE MOTIVACIÓN. Es cuando no se estimula, ni se recompensa a los empleados que han utilizado dicho sistema.

3.5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Por último, el término "Función alude a la contribución de una actividad representativa, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación"¹⁸.

Daniel Katz y Roberto Katz sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información

de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

Nos concentraremos en sólo tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento.

Función de producción. Se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc. La función de producción es la actividad relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de innovación. Es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización. La reacción que provoca se determina por la novedad percibido por la unidad de adopción.

Rogers y Agarwala, distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización.
- b) Las innovaciones en la organización.

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto.

Por otra parte, las innovaciones en las organizaciones son aquéllas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de un círculo de calidad.

La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, para lograr metas organizacionales.

Funcionamiento de mantenimiento. Las actividades de comunicación en la

¹⁶ Carlos Fernández Collado. "La comunicación en las Organizaciones" pp. 24, 25, 27.

función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente y no al material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de organización. Por ejemplo, un brindis de fin de año o la fiesta de aniversario de una organización, donde se otorgan reconocimientos a los empleados de más antigüedad.

Para concluir, diremos que la comunicación organizacional en general es una disciplina que tiene por objetivo estudiar la forma en que se da cualquier fenómeno dentro de las organizaciones y su medio.

3.6. NECESIDAD DE PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN:

Hay que partir de la idea básica de que las relaciones del mundo de la empresa conviene que sean lo más profesionales posible. La empresa tiene que confiar estas relaciones a los profesionales de la comunicación, que son los que, por su formación, están específicamente preparados para atenderlas y obtener de ellas los resultados deseables. No es recomendable que se confíen a personas ajenas a la profesión ni que se mantengan de manera improvisada, como una actividad marginal de la empresa o de la organización¹⁹.

El departamento de comunicación, creado en la propia empresa, cumple un papel decisivo en las relaciones con el público —en este caso el interno—. Es el exponente que permite hacer realidad el principio de la transparencia informativa, ya que, entre otras funciones, mantiene relaciones constantes con los medios de comunicación masiva; conoce los medios y a las personas; y sabe el modo de articular la información desde la empresa a la opinión pública²⁰.

¹⁹ CEOE. "Comunicación y Organizaciones Empresariales", pp. 46Ibidem

²⁰ Ibidem.

El departamento de comunicación ha de estar integrado por profesionales de la comunicación, dedicados a tiempo completo y en exclusiva a la tarea de mantener y propiciar las buenas relaciones de la organización para la cual trabaja.

CAPÍTULO IV

EL MUNICIPIO DE TEPEACA

“La cultura no es sólo un saber, sino un saber aprender de nuestras raíces, un saber juzgar y un saber resolver los problemas que se nos presenten”

EL MUNICIPIO DE TEPEACA

4.1. EL MUNICIPIO:

El estado se divide en municipios, y un municipio es una institución sociopolítica basada en una comunidad domiciliaria, en la que aparecen los lazos de residencia y vecindad.

La palabra municipio se deriva del latín *municipium* "singular" y éste de *munus*, que significa cargo u oficio, también función u obligación de hacer algo; que quiere decir tomar o adoptar una tarea.

De manera más específica, implica ocuparse de las necesidades físicas del lugar habitado por la comunidad.

El ayuntamiento es una institución pública que actúa como representante de la comunidad que los ha elegido, mediante los procedimientos electorales que el estado y el país han adoptado.

Además, se encarga de planear, conducir, coordinar y orientar sus acciones y la utilización de sus recursos, así como fomentar las actividades que demande el interés público con el fin de obtener una mejoría permanente, en la calidad y condiciones de vida de la población. Es, también, responsable de lograr un desarrollo integral y de equilibrio que ayude al bienestar, convivencia y armonía de los habitantes del municipio.

En México existen 2,378 municipios y el estado de Puebla lo integran 217 de ellos, con una gran variedad de características que los diferencian de los demás; no existen municipios iguales, ya que cada uno posee sus rasgos propios.

Por lo tanto, la administración pública es la ejecución y observación de la política gubernamental, en la que conciernen, los poderes, problemas, organización y técnicas que llevan la aplicación de políticas formuladas por

dependencias gubernamentales (Ver Anexo 2).

4.2. RESEÑA HISTÓRICA:

Tepeaca, su nombre proviene de una alteración castellana de Tepeyacac, compuesto de voces náhuatl: **TEPETL**= cerro, piedra y **yacatl**= nariz o punta, por lo que significa: **EN LA PUNTA O PRINCIPIOS DE LOS CERROS** (Ver Anexo 3).

A la llegada de los españoles, Hernán Cortés funda, el 4 de septiembre de 1520, "La Villa de Segura de la Frontera", que actualmente conocemos como Tepeaca (Ver Anexo 4).

4.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Se ubica entre cerros y se localiza a 35 kilómetros de la ciudad capital, sobre la carretera federal que va a Tehuacán. Colinda al norte con los municipios de Acajete, Nopalucan, Acatzingo, Los Reyes de Juárez y Cuapiaxtla de Madero; al sur con Cuapiaxtla, Tlanepantla, Mixtla y Tecali de Herrera; y al oeste con Tecali, Cuahuintlán y Acajete.

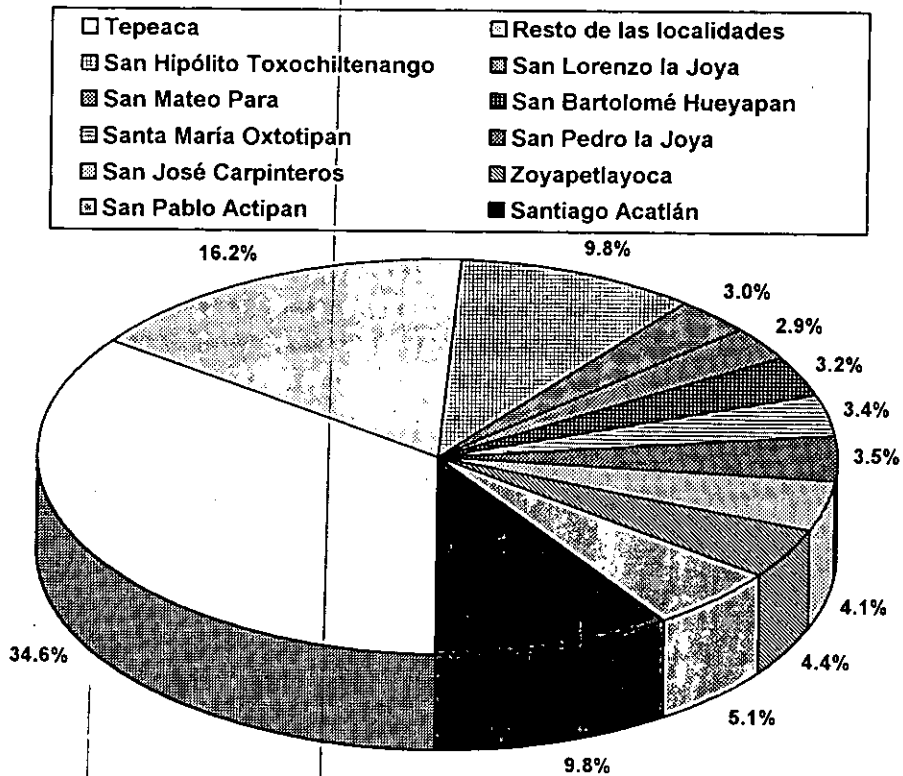
Sus coordenadas extremas son al norte de 19° 08', al sur 18° 54' de latitud, al este 97° 48' y al oeste 97° 58' de longitud. Tiene una superficie de 179.88 km², que representa el 0.74% de la superficie del estado y lo ubica en el lugar 72° con respecto a los demás municipios.

El índice de población desde 1950 correspondió a 7,549 habitantes del sexo masculino y 7,807 del sexo femenino, haciendo un total de 15,356 habitantes; en 1960 encontramos 9,755 hombres y 9,685 mujeres con un total de 19,440 habitantes; en 1970 el índice de población crecía, 13,029 en hombres y 12,808 en mujeres, con un total de 25,837; para 1980 el dato fue de 18,046 del sexo masculina y 18,503 del sexo femenino, con un total de 36,549. Para 1990 la cifra

en población creció en un 50%, nos encontramos que del sexo masculino eran 23,978 y del sexo femenino 25,111, con un total de 49,089 habitantes.

Actualmente, en el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), indica que el índice de población es de 27,603 del sexo masculino y 29,074 del sexo femenino, dando un total de 56,677 habitantes, datos obtenidos del censo 1995 como resultados preliminares.

Lo anterior, corresponde a nivel municipal de las 21 comunidades que forman este territorio, las principales juntas auxiliares de mayor población son las que se muestran en la siguiente gráfica:



(Ver Anexo 9)

4.4. MONUMENTOS HISTÓRICOS:

Dentro de los monumentos históricos que encontramos en este lugar, tenemos la casa que Hernán Cortés ocupó durante un tiempo y en donde firmó, el 30 de octubre de 1520 "La Segunda Carta de Relación" a los Reyes de la Nueva España. Esta casa se encuentra en la plaza de armas, mejor conocida como el Centro Histórico de Tepeaca.

Anteriormente esta casa se tenía descuidada, pero en la actualidad contamos con un museo regional, mismo que se formó con piezas arquitectónicas donadas por algunos ciudadanos de este lugar.

Posteriormente, se piensa remodelar para oficinas públicas del Ayuntamiento municipal actual.

EL CONVENTO FRANCISCANO. Es una construcción que se inició en 1543 y se terminó en 1560. Esta obra corresponde a nuestros antepasados quienes se encargaron de dejar este monumento histórico para los habitantes de este lugar (*Ver Anexo 5*).

Anteriormente era habitado por Frailes Franciscanos, actualmente se encuentra cerrado y no permiten la visita de nadie por órdenes del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

LA COLECTURÍA DEL DIEZMO. Nombre que recibe el sitio en donde los agricultores depositaban el diezmo o tributo de la iglesia. Se ubica en la calle 3 oriente s/n a calle y media del centro. Actualmente, ese lugar se ocupa como la "Casa de Cultura", además se imparten diversos talleres en el verano y cuenta con una biblioteca pública (*Ver Anexo 6*).

EL ROLLO DE TEPEACA. Es un monumento muy antiguo que se ubica enfrente de la parroquia de San Francisco de Asís.

Nuestros antepasados lo utilizaban para esposar y castigar a los que cometían

alguna falta y los exhibían alrededor de este monumento circular (*Ver Anexo 7*).

Sus características son a la famosa "Torre de Oro" que se encuentra en Sevilla España, su altura, el reloj que en algún tiempo funcionó tocando algunas melodías al cambio de hora, los escalones y sus leones que se encuentran en la entrada principal, son parte de esta réplica histórica.

4.5. SOCIOCULTURAL:

Tepeaca, cuenta con 11 barrios, mismos que celebran sus eventos y fiestas durante el año.

De las fiestas más grandes que se organizan en este lugar, encontramos la del 30 de abril, "DÍA DEL NIÑO", en la que se festeja a todos los niños del municipio y en especial, a la imagen milagrosa de un "NIÑO QUE CURA A LOS ENFERMOS" (*Ver Anexo 8*) y que la encontramos del lado izquierdo al entrar a la parroquia de San Francisco de Asís. A mediados del año, los ciudadanos comienzan a prepararse para esta fiesta, abasteciéndose de diversos productos que venderán a los peregrinos que nos visitan de diferentes estados de la república, dejando una derrama económica para la iglesia y comerciantes de este lugar.

Actualmente, la visita de peregrinos es durante el año y en especial los fines de semana.

Otra fiesta menos grande, es la tradicional feria, que se festeja el 4 de octubre "DÍA DE SAN FRANCISCO", en donde tenemos la participación de los habitantes de las comunidades aledañas a Tepeaca. Anteriormente esta fiesta se realizaba en las calles, ahora, se cuenta con un lugar apropiado para la realización de cualquier tipo de evento, EL RECINTO FERIAL, que fue inaugurado hace unos meses por el actual presidente municipal.

4.6. TRADICIONES Y COSTUMBRES:

En el año 7 TOCHTLI (1947), se establece en Tepeyacac el mercado más famosa "TIANQUIZTLI", el cual a través del tiempo se convirtió en el más importante de mesoamérica. Fue hasta el año de 1990 cuando se dejó de contar con el tianguis más grande y famoso de la República Mexicana, que era celebrado los días martes, miércoles, jueves y viernes en la plaza de armas, en donde se vendían todo tipo de artículos para el hogar, el trabajo y la escuela, utilizando como una costumbre el TRUEQUE que era el intercambio de mercancías.

A partir de 1991 aparece un elefante blanco en Tepeaca, la central de abasto que surgió al acabar con el tianguis. Es un monstruo gigantesco que hasta el momento no funciona como debiera ser, se recluiran los días de comercio y actualmente el viernes es día de plaza. La venta de bodegas, locales y piso, a precios muy elevados trajo como consecuencia la división de comerciantes y líderes para posteriormente formar sus propios mercados en otros lugares.

Tepeaca se caracteriza por su comida, los tamales, la cecina, cueritos, barbacoa, las carnitas, el chicharrón y los moles, son la especialidad de este rumbo. En dulces, la calabaza con piloncillo y jamoncillo de pepita, los muéganos y el pulque que se prepara con frutas. En artesanías encontramos talleres a 13 kilómetros del centro, en donde realizan y venden artesanía de ónix (TECALI); EL MÁRMOL lo encontramos a la entrada y salida de este lugar.

4.7. OROGRAFÍA:

Su clima es templado y subhúmedo con fuertes fríos en invierno. Tiene un valle limitado que colinda al norte con la Malintzi, al sur con el cerro del Tenso, al oriente con los llanos de Tecamachalco y al poniente con el Valle de Puebla (*Ver Anexo 10*).

Al norte, presenta un relieve montañoso destacando el cerro Tepeyacátl; al centro y sur una topografía plana con una altura de 2,240 metros.

Los suelos, en su gran mayoría son adecuados para la agricultura, porque el resto son de tepetate, para la construcción.

En esta zona se siembra ajo, cebolla, zanahoria, jitomate, tomate, apio, cilantro, col, lechuga, manzanilla, epazote, poro, calabaza, maíz, frijol, trigo, alfalfa, etc.

4.8. EL CLIMA:

El municipio se localiza dentro de la zona de climas templados del valle de Tepeaca ; presenta un solo clima:

C (w 1) (w): clima templado subhúmedo con lluvias en verano; temperatura del mes más frío entre -3 y 18°C; temperatura media anual entre 12 y 18°C; porcentaje de precipitación invernal con respecto a la anual, menor de 5 (*Ver Anexo 12*).

4.9. LA HIDROGRAFÍA:

El municipio no cuenta con corrientes superficiales importantes, tan sólo arroyos intermitentes provenientes de las faldas inferiores de la Malinche y de la sierra de Amozoc, que bañan el territorio, generalmente, de norte a sur. Cuentan con algunos kilómetros de acueductos, que se concentran al occidente (*Ver Anexo 13*).

4.10. LA FLORA:

Existen áreas verdes y campos que ayudan a que la contaminación no avance, lugares como parques y jardines repartidos a nivel distrito.

4.11. SERVICIOS:

EN EL DEPORTE. A falta de lugares de distracción, la mayoría de los

jóvenes practican algún deporte ya sea basquetbol, voleibol, frontenis, natación, fútbol, patinaje, etc.

Existe un lugar muy grande denominado "Unidad Deportiva", donde se practican sólo algunos deportes, el resto se realizan en un hotel campestre. Se cuenta con un balneario y una que otra cascada en las comunidades circunvecinas.

EN EL SECTOR SALUD. Se cuenta con servicios médicos de las instituciones: Hospital General, IMSS, ISSSTEP, ISSSTE, Cruz Roja, SSA y clínicas particulares.

EN COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Se tienen vías de comunicación como la "Super" a Córdoba, Veracruz, la carretera federal a Tehuacán, la carretera a Tecali para salir a Chipilo, Valsequillo o Cuahutinchán, así mismo las que comunican a los caminos secundarios de las 21 comunidades.

Por otra parte, se cuenta con servicio de correo, telégrafos, transportes y otras vías de comunicación (*Ver Anexo 14*).

Por último, veremos como está formado el marco jurídico de Tepeaca, el Ayuntamiento Municipal es quien se encargará de llevar a cabo el funcionamiento de los reglamentos y leyes que existen en esta institución pública.

EN LA EDUCACIÓN. Cuenta con una infraestructura educativa en los niveles de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y CETIS. Actualmente se puso en marcha este año un universidad incorporada a la BUAP, ofreciendo las carreras de MEDICINA, CONTADURÍA Y DERECHO.

Con el apoyo del gobierno federal, estatal y municipal se está logrando la creación de un centro de información a nivel municipal, par el manejo tanto de computadoras como de la información a través de INTERNET, para estudiantes y profesores de esta región.

Asimismo, la descentralización de la Secretaría de Educación Pública, benefició a esta zona con la formación de la COORDINACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO para tratar asuntos relacionados a personal que falte en las escuelas, dándole una mejor y más rápida solución a los problemas que presente cada institución educativa.

4.12. ECONOMÍA:

La actividad que más desarrollan los habitantes de Tepeaca es el comercio, que se encuentran en su mayoría establecido con diferentes giros comerciales, ya que es la mejor fuente de trabajo en la actualidad. Por otra parte, la venta de ganado bovino, porcino, caprino, equino, asnal, etc., es otra fuente de trabajo para algunos padres de familia. Se trabaja el cuero de animales que en un sistema de producción se forma la piel, para mandarla principalmente a los estados de Guanajuato y Jalisco.

También, existe una empresa de gas "Maru", que crea mayor fuente de empleo que ninguna otra que existe en este lugar; otras son las caleras que se encuentran cerca de los cerros, así como la procesadora de leche que produce quesillo y lo manda al estado de Oaxaca, anteriormente se encontraba la armadora de maquinas de escribir OLIVETTI, que hace poco se trasladó a Tlaxcala.

Hace pocos años se instaló en terrenos del municipio de Tecali, Cuahutinchán y Tepeaca, la segunda planta más grande de la República que produce CEMENTO TOLTECA, mejor conocida como CEMENTOS DE ORIENTE (CEMEX). Esta empresa creó sólo el 5% de empleo para los habitantes. Tepeaca, no cuenta con más industrias o empresas, para las fuentes de empleo de sus futuros profesionistas que egresan de las diferentes carreras (*Ver Anexo 9*).

CAPÍTULO V

EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA

“Todo gobernante y servidor público necesita saber lo valioso que resulta para una sociedad la existencia de distintas ideas, creencias y formas de organización y hacer posible la integración entre ciudadanos, grupos sociales y partidos políticos quienes nos arrojan un resultado con proyectos diferentes” (Ture)

EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA

5.1. DEFINICIÓN Y ORGANIZACIÓN:

El Ayuntamiento es un órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. Se elige por votación directa en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y en la Ley Electoral del Estado, para un plazo de tres años. El ayuntamiento se integra por un presidente municipal, un síndico y regidores que se auxilian de diversos organismos administrativos para el cumplimiento de sus funciones.

El ayuntamiento, para su eficaz funcionamiento, tiene las funciones ejecutiva, legislativa y judicial.

- a) **Función ejecutiva.** Está a cargo del presidente municipal, quien deberá llevar a la práctica los acuerdos de cabildo.
- b) **Función legislativa.** Recae en el Cabildo como cuerpo colegiado soberano del interior del Ayuntamiento.
- c) **Función judicial.** Está depositada en el síndico y el juez calificador.

Los Ayuntamientos residirán en las cabeceras de los municipios y serán presididos por el primer regidor, quien tendrá el carácter de presidente municipal.

Las estructuras administrativas son formas de organización que adoptan los ayuntamientos para ser más eficaces sus tareas, considerando la extensión territorial de los municipios, la densidad poblacional y sus recursos económicos, humanos, técnicos y materiales.

La administración municipal quedará exclusivamente determinada por el ayuntamiento, quien decidirá la organización, número de direcciones, departamentos y oficinas necesarias posibles de mantener.

Muchos de nuestros municipios en el Estado, tienen más puestos

administrativos, sin embargo, en la mayoría de los ayuntamientos es difícil poder encontrar mucho personal. Mediante las estructuras de apoyo administrativo se pretende desarrollar las funciones de apoyo interno que se identifican con las tareas de cada persona.

5.1.1. LIBERTAD DE ADMINISTRACIÓN:

Los municipios cuentan con la libertad de organizarse administrativamente como mejor les convenga para el ejercicio y acción local; en este sentido, el ayuntamiento es un órgano encargado de adoptar y emitir ciertas disposiciones privativas de su autoridad, reglamenta, cuando arregla por medio de normas administrativas los diferentes ámbitos de la vida local, siempre y cuando no correspondan a otras instalaciones de gobierno.

5.1.2. PERSONALIDAD JURÍDICA:

Es la capacidad que tiene el municipio para ser sujeto de derechos y obligaciones y manejar su patrimonio conforme a la ley; en este sentido es un poder público que puede celebrar acuerdos y convenios con otros sujetos o instituciones dentro de la jurisdicción.

Así, podremos señalar que el marco jurídico está integrado a nivel federal, estatal y municipal.

5.1.3. EL NIVEL ORGÁNICO:

Esta formado por la Ley Orgánica Municipal, las Leyes de Ingresos y otras disposiciones legales que tengan relación con el ámbito de competencia propio de los municipios.

De esta forma y en base a las leyes que rigen un Ayuntamiento, Tepeaca

cuenta con 152 empleados en nómina, 23 agentes viales, 39 elementos de seguridad pública, 25 en el departamento de limpia, 5 en obras públicas, 8 en tesorería, 6 en personal de confianza, 9 como regidores y síndico municipal, 8 en registro civil y la secretaría general, 14 como directivos de los servicios públicos, 4 en impuesto predial, 4 en bibliotecas, 4 en alumbrado público y 3 en contraloría.

En cuanto a su estructura orgánica y administrativa, observaremos la cantidad de departamentos que existen sólo en teoría, pero en la práctica no todos funcionan adecuadamente.

Por lo tanto, el Ayuntamiento Municipal de Tepeaca, actúa dentro del contexto político, económico y social, como organizaciones que persiguen determinados fines y contribuyen al cumplimiento de los mismos a través del estado municipal, la comandancia de policía y una oficina de obras y servicios públicos; todos estos estarán subordinados al presidente municipal.

5.1.3.1. Los funcionarios del municipio:

"La fe sin obras, por fuerte que sea, es inútil"

(Darío, 742)

Algunos funcionarios del municipio son designados por el Ayuntamiento, a propuesta del Presidente Municipal como: el Secretario, Tesorero, Contralor y el Comandante de Policía (Art. 40 fracción XVII): para ocupar dichos puestos. El resto es designación del voto democrático de cada ciudadano, que se asigna en la planilla cuando hay elecciones. En este caso, las regidurías son: Obras Públicas, Industria y Comercio, Educación, Sector Salud, Turismo, Ecología, Hacienda y Crédito Público y el Síndico Municipal.

Dentro de la organización municipal, se tienen definidas las funciones, los objetivos que se persiguen y los recursos con los que cuenta para alcanzarlos.

El primer paso es revisar las leyes que otorgan atribuciones, derechos y

obligaciones de los puestos que se deben formar, como parte de la estructura de la organización. Después se definen los puestos que son necesarios crear dentro de la estructura, considerando las necesidades de la población. Y por último, contar con los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles para cumplir con los objetivos específicos de los programas que se lleven a cabo por el Ayuntamiento Municipal.

El Ayuntamiento, como órgano colegiado encargado de las decisiones primarias que afectan a la administración municipal, transforma las necesidades y demandas sociales en bienes y servicios para la comunidad que necesita de:

- a) **ESTRUCTURA.** Esto representa la división de las funciones mediante la organización administrativa. Las estructuras pueden ser de regulación, de operación y apoyo administrativo.
- b) **PROCEDIMIENTOS.** Para la presentación de los servicios, para la regularización de actividades de los particulares.
- c) **RECURSOS.** Que son humanos, materiales y financieros.

5.1.3.2. Estructuras de regularización:

Mediante la planeación, programación, presupuestos, evaluación, control, estadística y mejoramiento administrativo; se pretende aplicar los recursos públicos del municipio mediante estas funciones.

5.1.3.3. Estructuras de operación:

Mediante estas estructuras se pretende alcanzar los objetivos municipales relativos a la prestación de servicios que se realizan por los siguientes órganos: Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería, Obras y Servicios Públicos, Cultura y Bienestar Social y Seguridad Pública.

5.2. ANÁLISIS DEL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA:

El estado de Puebla está conformado por 217 ayuntamientos entre los cuales se encuentra Tepeaca, fundada el 4 de septiembre de 1520 y siendo el segundo ayuntamiento de la Nueva España.

El ayuntamiento municipal de Tepeaca tiene a su cargo 21 comunidades divididas en autoridades, auxiliares e inspectorías (*Ver Anexo 10*).

“Quien une a los amigos con los amigos, las ciudades con las ciudades, a los aliados con los aliados, es la ley de la naturaleza del hombre llamada igualdad” (Versos)

AUXILIARES

Santiago Acatlán
 San Hipólito Xochiltlenango
 San Bartolomé Hueyapan
 San Nicolás Zoyapetlayoca
 Candelaria Purificación
 Santa María Oxtotipan
 San Pablo Actipan
 San José Zahuatlán
 San José Carpinteros
 San Lorenzo La Joya
 San Pedro La Joya

INSPECTORÍAS

Tlayoatla de Rodríguez
 Calderón
 San Felipe Tenextepec
 San Francisco Buenavista
 Los Reyes de Ocampo
 Vicente Guerrero
 San Mateo Parra
 San Francisco Los Nava
 San Cristóbal Los Nava
 Álvaro Obregón

Los ingresos del Ayuntamiento son principalmente las participaciones

estatales y federales que recibe cada mes por parte del gobierno. Además, genera ingresos propios por parte de los comerciantes ambulantes e instalados en diferentes mercados, así mismo, de cobros que se realizan semanalmente que van de \$1.00 a 20.00 pesos por instalarse en la zona de la central de abasto de este lugar. Otros ingresos son correspondientes a los servicios públicos que ofrece el ayuntamiento a la comunidad.

Siendo una comunidad con todos los servicios, estos no se proporcionan al 100% a nivel distrito.

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

PRESIDENTE MUNICIPAL. Es el encargado de ejecutar los acuerdos y de realizar la administración del municipio con base en criterios y políticas establecidas por el Ayuntamiento. Representa, a su vez, al gobierno del municipio teniendo la responsabilidad de ejecutar decisiones, disposiciones y acuerdos tomados por el Ayuntamiento. Es además el representante político y administrativo del municipio.

SÍNDICO. Es el responsable de vigilar los aspectos financieros y la hacienda municipal, de procurar los intereses del municipio y representarlos jurídicamente. En ocasiones realiza funciones de agente del ministerio público en los municipios donde no existe éste. Es elegido por el voto popular o directamente con el fin de defender los intereses municipales así como asociarse en las comisiones que dictaminen o den resoluciones que afecten el municipio. También legaliza la propiedad de los bienes patrimoniales e interviene en la formulación y actualización de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles, haciendo que se establezcan los registros administrativos necesarios para su control y vigilancia.

SECRETARÍA GENERAL. Es la que se encarga de tramitar asuntos de

carácter administrativo, auxiliar al presidente municipal y resolver casos de relativa trascendencia. La secretaría se instala invariablemente en el edificio del poder municipal donde deben guardarse los archivos y documentos bajo la responsabilidad del secretario.

REGIDORES. Los regidores son los encargados de vigilar la administración municipal y la prestación de los servicios públicos. El número de regidores es variable de acuerdo con la ley y las necesidades prioritarias de cada municipio.

Carecen de funciones ejecutivas, pero tienen la función de legislar y vigilar el cumplimiento de la ley, asistir y propone en el cabildo medidas que estimen necesarias, para atender los asuntos municipales, formar parte de las comisiones que le asigne el Ayuntamiento, presentar programas de trabajo en forma anual e informar su cumplimiento, suplir al Presidente Municipal en las faltas temporales, cuando éstas no excedan treinta días, proponer mejoras a la organización, asistir puntualmente a las sesiones, citar a juntas extraordinarias en caso de no hacerlo el Presidente Municipal y elaborar, discutir o aprobar los distintos reglamentos.

TESORERÍA. Es la unidad administrativa responsable de la hacienda pública municipal y de cumplir con lo dispuesto en la legislación de la materia. Recauda y compete a la tesorería el manejo de fondos y valores a su cargo y con su aplicación atiende las necesidades municipales con apego al presupuesto de egresos; debe programar y coordinar las actividades relacionadas con la recaudación, contabilidad y los gastos municipales.

La tesorería se encuentra bajo la responsabilidad exclusiva del tesorero, quien debe responder del manejo y uso de los recursos hacendarios y presentar cortes de caja de los ingresos municipales, vigilar que no haya rezagos en el cobro a los contribuyentes, realizar campañas periódicas de regularización fiscal, pagar al personal y administrar los ingresos y egresos del Ayuntamiento.

CONTRALORÍA. El contralor ésta considerado como funcionario de

confianza, no es obligatorio que cada Ayuntamiento tenga Contraloría. La función de éste es planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación municipal, inspeccionar el ejercicio del gasto público y su congruencia con los presupuestos de egresos del municipio. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales, informar al presidente y síndico sobre resultados de evaluaciones hechas a las dependencias y entidades municipales que hayan sido objeto de investigación.

SERVICIOS PÚBLICOS. Son agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpia, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito, y los que determine el Congreso del Estado, de acuerdo con las condiciones territoriales y socioeconómicas y capacidad administrativa y financiera de los diferentes municipios.

Los elementos principales en la administración de un servicio público son:

- a) **El órgano administrativo**, es el responsable en la prestación de los servicios públicos y que podrá denominarse dirección, departamento u oficina de servicios públicos, su función principal es cubrir las necesidades de la comunidad.
- b) **Personal competente.** Esto significa que se debe adiestrar y capacitar al personal, se buscarán especialistas y personal calificado para la información y orientación técnica encargado de los servicios públicos.
- c) **Equipo, maquinaria y herramientas**, se requiere de estos instrumentos para las necesidades de la comunidad.

Por otra parte, las principales fuentes de financiamiento son:

- a) Cuotas
- b) Tarifas
- c) Créditos
- d) Subsidios

Así mismo, sus funciones son el organizar, supervisar que la prestación de

servicios se lleve a cabo, proyectar, vigilar, promover, dar mantenimiento, informar y proponer lo necesario para dar buen servicio al público.

CEMENTERIOS Y PANTEONES. El servicio de cementerios y panteones comprende la inhumación, exhumación y cremación de cadáveres. Para ello, el Ayuntamiento debe disponer de terrenos suficientes en cada localidad, destinados a panteones públicos. Asimismo, deben darles mantenimiento, conservación y vigilancia. En un panteón municipal se disminuye el peligro de epidemia entre la población y se controlan las defunciones, evitando entierros clandestinos. Este servicio tiene por objeto proporcionar sitios adecuados para las sepulturas e implica el cobro de derechos y el mantenimiento de las instalaciones.

TRANSITO MUNICIPAL. Debe proporcionar seguridad a peatones y automovilistas para facilitar la circulación de los vehículos. Las vialidades deben planearse en forma cuidadosa para no provocar molestias a la comunidad ni a las autoridades municipales.

Entre las obras que forman parte de la vialidad podemos destacar los puentes en carreteras, puentes locales para peatones, paso de vehículos y caminos municipales, coladeras, guarniciones y banquetas; pavimentación, semáforos, señales, nomenclatura de calles, colonias y zonas en general de la ciudad; cajones para estacionamientos, definición del sentido de las calles, lugares y horas prohibidas para estacionarse, zona de carga y descarga de mercancías, señales preventivas para todos los poblados o lugares turísticos de la zona.

SEGURIDAD PÚBLICA. La seguridad pública está orientada a prevenir delitos y mantener el orden, la paz y la tranquilidad social. Protege, además, a los habitantes y los bienes particulares y públicos, asegura el respeto a las garantías individuales y a los intereses de la sociedad. Lo anterior está determinado por los reglamentos y disposiciones municipales que facultan a la autoridad municipal a ejercer normas preventivas y correctivas para conducir u obligar a los individuos a

respetar los derechos de los demás y contribuir al bienestar social.

PARQUES Y JARDINES. Con el servicio de parques y jardines, el municipio brinda a sus habitantes áreas verdes, esparcimiento, recreación y convivencia familiar. La comunidad debe conservar las plantas y las instalaciones, colaborando con las campañas de reforestación y limpieza, enseñando con el ejemplo a niños y visitantes cómo deben cuidarse las áreas verdes.

CASA DE LA CULTURA. El fomento a la cultura es un servicio municipal para crear un ambiente social saludable, fomentando las tradiciones del lugar y dando a conocer expresiones culturales de otros sitios.

La casa de la cultura proporciona las instalaciones para promover actividades artísticas y culturales con el fin de propiciar la integración de la comunidad, preservar las costumbres, arte y cultura regional.

Debido al amplio campo de los servicios públicos, a continuación sólo mencionaremos los que existen en Tepeaca.

SERVICIO DE AGUA POTABLE. El servicio de agua potable implica la instalación y mantenimiento de las redes de agua, su captación, potabilización, y vigilancia. El servicio consiste en hacer llegar el agua a la población para satisfacer sus necesidades de consumo doméstico, comercial e industrial. El consumo de este servicio público genera ingresos al Ayuntamiento para gastos de operación y mantenimiento.

ALUMBRADO PÚBLICO. El servicio de alumbrado público es uno de los servicios básicos con los cuales debe contar la comunidad, ya que sin este servicio no gozarán de seguridad. El alumbrado público comprende la luz eléctrica instalada en calles, plazas, jardines y en todo público que permita a los pobladores la visibilidad nocturna.

SERVICIO DE LIMPIA. El servicio de limpia consiste en la recolección y

depósito de basura y desechos, a fin de proteger el ambiente. Se requiere de la colaboración de los habitantes para mantener limpias las calles y sitios públicos. Es uno de los más importantes para conservar la salud pública y buen aspecto de la localidad.

Para solucionar el destino de la basura se industrializa mediante la selección de sus componentes con el fin de separar metales, papel, cartón y la materia orgánica como fertilizante, también, construir un relleno sanitario a las orillas de la comunidad para ir rellenando terrenos profundos y así se conviertan en zonas verdes.

MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO. El servicio de mercados y central de abasto consiste en uno o varios lugares (temporales, permanentes, tianguis, etc.), donde se reúnen comerciantes que ofrecen artículos de bajo costo, y deben ubicarse en un área accesible a los habitantes del municipio. Al ayuntamiento le corresponde el mantenimiento, conservación, control sanitario y vigilancia de las instalaciones, controlar a los comerciantes fijos y ambulantes. El Ayuntamiento obtiene ingresos por el cobro de derechos de alquiler de locales y piso o multas a quienes incurran en infracciones al Reglamento de Mercados.

EDUCACIÓN. El servicio de educación está encaminado a desarrollar en los ciudadanos el amor a la patria y la solidaridad, independencia y justicia social, de igual forma a fortalecer la capacitación para el desarrollo de sus potenciales individuales y colectivas.

Así mismo, contribuir al mantenimiento de los edificios escolares para mantenerlos en buenas condiciones; apoyar y promover a los padres de familia para que sus hijos estudien, verificando e implementando cursos de alfabetización para adultos. Para este servicio, la comunidad, organizada a través de las sociedades de padres de familia, obtienen ayuda de la Secretaría de Educación Pública del Estado con sus programas en marcha.

BIBLIOTECAS. Es la promoción de la cultura a través de documentos y resguarda de libros para fomentar la lectura, consulta y estudio.

INDUSTRIA, AGRICULTURA Y COMERCIO. Considerando la facultad de los municipios para dirigir la vida comunitaria, se puede orientar a la economía, industria y comercio para mejorar sus niveles de producción y participar en el mejoramiento de la salud, vivienda y educación. El propósito de estos servicios es elevar el nivel de vida de los habitantes del municipio y, así, el Ayuntamiento debe promover que se articulen las actividades agrícola, industrial y comercial impulsando la modernización de los diferentes sectores.

SECTOR SALUD. El sector salud se enfoca a prevenir y combatir enfermedades de la población. Consiste en la promoción, integración, administración y apoyo económico a instituciones de beneficencia a las que puede recurrir la población para recibir atención médica de urgencia a través de dispensarios, consultorios y clínicas de medicina general.

Las autoridades y funcionarios municipales deben participar en la difusión y realización de campañas para la prevención y combate de enfermedades, en apoyo a los programas que lleven a cabo dependencias de los gobiernos federales y estatales. El Ayuntamiento debe considerar la necesidad de una mayor vinculación entre el municipio y las instituciones que integran el sector salud.

ECOLOGÍA. Los ayuntamientos deberán proteger su ambiente, planeando y controlando sus ecosistemas. Deberán procurar el equipo ecológico entre los asentamientos humanos y su medio, satisfaciendo las necesidades mediante un adecuado aprovechamiento de los recursos materiales y naturales del municipio. Los municipios pueden hacer mucho en esos propósitos evitando que las aguas residuales se viertan en ríos, lagos y presas, sin tratamiento previo. En la protección de la ecología puede participar toda la población instalando sistemas anticontaminantes o evitando procesos de contaminación.

GOBERNACIÓN. Reclama ante el Congreso del Estado cuando algún acto de gobierno o ley constituya un ataque a la autonomía municipal a lesione intereses civiles o militares.

Este se encarga de hacer cumplir las leyes, decretos y disposiciones de la Federación y el Estado; además de vigilar que los actos de las autoridades municipales observen los requisitos de legalidad y seguridad jurídica constitucionales.

Cuida que se lleven a cabo los reglamentos y el funcionamiento de los servidores públicos, así como también de los servicios que ofrece la institución a la comunidad.

HACIENDA. Es el conjunto de recursos financieros que el municipio recauda para cumplir sus fines. Las cantidades y origen de gran parte de estos ingresos quedan establecidos en la Ley de Ingresos Municipal que el Congreso del Estado expide anualmente.

La hacienda pública municipal debe hacer frente a todos los compromisos económicos contraídos por el Ayuntamiento para el cabal desarrollo de sus actividades en beneficio de la colectividad.

Los ingresos municipales tienen tres fuentes:

- 1) **Hacendarias:** Impuestos, derechos, productos, aprovechamiento y participaciones.
- 2) **De Financiamiento:** Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) e Instituciones Nacionales de Crédito.
- 3) **Apoyos Económicos:** Programa de Solidaridad y similares (*Ver Anexo 15*).

5.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR NIVELES:

A través del estudio realizado en el Ayuntamiento de Tepeaca con los empleados que trabajan en esta Institución, se pudo detectar el mal funcionamiento que existe en esta Institución.

5.2.2.1. Nivel 1:

Personal en general:

El personal de los diferentes departamentos que laboran en esta institución lo conforman 123 empleados tanto de bibliotecas, policía, agentes viales, obras públicas, registro civil, secretaría general, como del departamento de limpia, tesorería, alumbrado público, contraloría e impuesto predial.

De estos, el 82% sólo cuenta con educación básica, el 56% se siente satisfecho de trabajar en el Ayuntamiento y 44% no está a gusto porque trabajan horas extras y no cuentan con las prestaciones que marca la ley. El 100% comenta que no hay beneficios de ningún tipo.

El 77.3% desconoce si hay prestaciones, el otro 22.7% conoce las prestaciones por la Ley Federal del Trabajo, pero indican que en el Ayuntamiento no las hay.

El 61% se queja del salario porque ganan aproximadamente \$400.00 quincenales y, el resto, menos de esta cantidad.

El horario no es respetado por sus jefes, tratan de explotarlos lo más que se puede sin tener nada a cambio; ellos conocen su trabajo, no necesitan que les digan lo que tienen que hacer, trabajan de lunes a sábados y en ocasiones los domingos con un horario de 7 a 4, 8 a 3:30 horas o hasta que los desocupen, no han tomado ninguna capacitación y el 20% en trabajos anteriores si:

El 100% se queja por el sueldo, la falta de organización, el horario, el

ambiente de trabajo y porque no toman en cuenta sus opiniones; cuando tienen duda, se preguntan entre compañeros; otros, prefieren no hacerlo. En pocas ocasiones se les explica cómo, para qué y porqué hacen actividades que no les corresponden, las órdenes las reciben de su jefe inmediato y en ocasiones de los regidores.

El 85% no conoce al personal administrativo porque no les permiten la entrada a las oficinas, esto es para el caso de barrenderos, policías y seguridad vial.

Cuando existe un problema trata de solucionarlo con el jefe inmediato, pero éste no lo soluciona, otros ni comentan los problemas.

Como podemos ver, los problemas son similares, pero la implementación de un programa será en este caso de comunicación organizacional.

5.2.2.2. Nivel 2:

Directivos de los diferentes departamentos. Su escolaridad es baja, el 78.5% sólo tiene educación básica, el 21.5% tiene educación técnica o profesional. En este caso los empleados se sienten satisfechos porque sirven a la comunidad, ya que consideran que habrá buenos cambios.

La antigüedad en es la siguiente: el 71.5% tiene menos de un año laborando, el otro 28.5% lleva más de tres años en el Ayuntamiento.

En este caso, la capacitación la tomó el 36% porque conoce del trabajo, el otro 64% no tomó capacitación, pero conocen sus funciones. Se quejan del salario porque es muy bajo, aunque cuentan con ingresos que no son declarados. El 57% no conoce las prestaciones a las que tiene derecho, pero como directores buscan la forma de obtener ingresos extras al de su sueldo, no realizan actividades para sus empleados por falta de recursos financieros y tiempo para organizarlos.

Las órdenes se expiden verbalmente a sus empleados, no existe algo formal porque no cuentan con una oficina apropiada para trabajar, en cambio ellos reciben órdenes por escrito y verbalmente.

Cuando hay alguna duda por parte de los empleados, el directivo le explica cómo debe hacerlo, en ocasiones porqué y para qué hacerlo.

En cambio, cuando los directivos tienen una duda, el 64.3% le pregunta al asesor del presidente y el resto a sus compañeros.

Al preguntarles qué les gustaría que hubiera, contestaron: capacitación al personal, los servidores que marca la ley, mejor coordinación cuando reciben una orden, mejor ambiente de trabajo y tener la libertad suficiente para desempeñar mejor su cargo, ya que no les gusta en general el funcionamiento que existe en este lugar.

Cuando tienen una propuesta de trabajo la dan a conocer en juntas o reuniones que se realizan en determinados días.

La relación de los directivos con la gente de su departamento es buena y con los demás departamentos, regular, porque no hay una convivencia para poderlos tratar.

5.2.2.3. Nivel 3:

REGIDORES Y SÍNDICO MUNICIPAL. El 55.5% sólo tiene estudios de Educación Básica y el 44.5% cuenta con una Educación Técnica Profesional; esto significa que el nivel de escolaridad es bajo en los servidores públicos, lo que muestra que es necesario elevarlos al nivel de la función que desempeñan y así brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Ellos deben tener un amplio criterio para la toma de decisiones de los problemas de su departamento, independientemente de que el Presidente

Municipal sea su jefe inmediato.

El 100% dice estar a gusto de trabajar en el Ayuntamiento Municipal por ayudar a la comunidad y trabajar por el bienestar común de la misma; ya que el 88.9% tiene menos de un año laborando en esta institución y el 11.1% participó en años anteriores.

Al preguntarles por qué trabajan en el Ayuntamiento, contestaron de la siguiente manera: el 33.3% porque su casa está cerca del trabajo, el 22.2% porque participaron en una planilla y fue por elección popular, el 22.2% por tomar en cuenta su opinión, el otro 11.1% por curiosidad y conocer cómo se administra un Ayuntamiento y el otro 11.1% porque le parece buen ambiente de trabajo.

Al preguntarles qué les gustaría que hubiera en el Ayuntamiento nos contestaron: el 44.5% les gustaría que hubiera mejores puestos en cuanto a organización, ya que a veces no es posible tramitar o agilizar un asunto con las oficinas que existen para obtener prontamente las soluciones a sus peticiones, el 33.3% les gustaría que hubiera un mejor ambiente laboral, el resto nos indicó que hubiera mayor comunicación entre todos los que conforman la Institución.

Al preguntarles qué les molesta del trabajo, la mayoría contestó que el ambiente de trabajo no es bueno, así como la desorganización que existe al realizar una actividad, otros contestaron que no les permiten desempeñar bien sus funciones que debieran ser y que, además, su horario no es de acuerdo a las condiciones generales de trabajo.

Al preguntarles si conocen las prestaciones a las que tienen derecho nos contestaron: el 55.6% no conoce las prestaciones a las que tiene derecho en esta Institución, por falta de información por parte de su jefe mediato, el 44.4% dice conocer las prestaciones por experiencia en otros empleos, pero hicieron hincapié que en el Ayuntamiento no existen.

Al preguntarles de quién reciben las órdenes: el 55.6% las reciben del

Presidente Municipal, el 33.3% del asesor del Presidente y al 11.1% el Secretario les indica alguna orden por parte del superior.

Estas órdenes en su mayoría las reciben verbalmente y, en ocasiones, a través de recados.

Al preguntarles de qué forma expiden una orden, dijeron en su mayoría que lo hacen en forma verbal y en ocasiones por escrito a falta de tiempo y secretaria.

El 78.8% les explica a sus empleados cómo realizar las cosas, el 22.2% a veces les explica por ser trabajos de carácter oficial.

El 100% conoce el cargo que desempeña, pero en teoría, y en práctica desconoce las funciones y no es capaz de resolverlas, ya que al ingresar a esta Institución no tomó ninguna capacitación de su puesto a desempeñar, en otros, conocen sus funciones por tener los estudios que corresponden a su área.

Estos problemas pueden ser porque no realizan alguna actividad social, cultural, deportiva, etc., no mantienen buenas relaciones entre compañeros y desconocen la estructura y función de los departamentos.

PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA. El panorama es diferente a todos los demás, ya que en su mayoría cuentan con una preparación a nivel superior y el 33.3% se encuentra en un nivel medio.

Es muy lógico que estos empleados se sientan satisfechos de trabajar en el Ayuntamiento para obtener y aplicar sus conocimientos adquiridos en otras Instituciones. Aunque cabe mencionar que el 50% ha desempeñado en trienios pasados un cargo público y el otro 50% participa por primera vez. A pesar de lo anterior, el 100% conoce su función porque antes de ingresar, tomaron una capacitación por parte del gobierno estatal, las órdenes las reciben en un 83.4% del Presidente de manera formal por escrito y verbalmente, sólo la cajera recibe órdenes en forma verbal.

Lo que sí desconoce el 66.6% el reglamento y objetivos de esta Institución por falta de información, el otro 33.4% sí conoce el reglamento, objetivos por experiencia y la Ley Orgánica Municipal.

El 16.6% desconoce los derechos que debe tener el empleado al trabajar en una institución pública; el 83.4% conoce sus derechos, pero no hay libertad de expresar lo que piensan u opinan por ser gente de confianza, aunque no se los den.

Afirman que no se organiza ningún tipo de evento dentro del Ayuntamiento, sino en ocasiones cuando tienen visita de algún funcionario de gobierno y organizan una comida, pero no es específicamente para los empleados.

En algunas ocasiones no se toman en cuenta las opiniones de los empleados a falta de fundamentos y porque en ocasiones es imposible llevarlas a cabo, ya que la comunicación es regular porque cada departamento tiene su jefe inmediato, no podrían recordar los nombres de todos los empleados pero sí identificarlos físicamente.

Este personal está de acuerdo en que hubiera un departamento de comunicación organizacional, siempre y cuando el presupuesto para el mantenimiento no sea muy elevado.

Analizando los datos obtenidos de estos cuestionarios, describimos el siguiente PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA que ayudará a mejorar el aspecto laboral de esta administración pública.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE TEPEACA

Problemas detectados	Propuesta	Medios a utilizar	Beneficio
<p>Falta de comunicación del H. Ayuntamiento hacia las personas de nuevo ingreso.</p>	<p>El jefe inmediato de la persona de nuevo ingreso deberá tener una sesión con su nuevo empleado para</p>	<p>Entrevista personal con el jefe del área en la que va a laborar la persona de nuevo ingreso, la cual se</p>	<p>La persona que ocupará el nuevo empleo se sentirá a gusto desde el primer día de su ingreso,</p>
<p>Esta falta de comunicación hace que tengan un proceso de inducción lento, lo que provoca el desconocimiento de los servicios que presta el Ayuntamiento, la importancia de este y su desempeño en la sociedad. El ambiente de trabajo lo llega a encontrar hostil.</p>	<p>explicarle lo qué es el Ayuntamiento, con quiénes tiene contacto, qué beneficios otorga, etc.</p> <p>También lo llevará a un recorrido por las oficinas, donde lo presentará como nuevo compañero de trabajo especificando en el área que laborará.</p>	<p>desarrollará en un ambiente agradable y de interés.</p>	<p>porque sentirá que es importante para el Ayuntamiento; por lo tanto, actuará con reciprocidad hacia él; el ambiente lo sentirá agradable e influirá en forma positiva para su desempeño.</p>

Problemas detectados	Propuesta	Medios a utilizar	Beneficio
<p>Falta de capacitación en el personal.</p>	<p>Dar cursos de capacitación en las diferentes áreas de trabajo de acuerdo a lo que realiza cada empleado.</p>	<p>Reuniones por lo menos tres días a la semana (lunes, miércoles y viernes). Apoya del INEA (Ver Anexo 16).</p>	<p>Obtener en el personal un nivel escolar acorde a las necesidades del puesto.</p>
<p>En general, no conocen el contrato de trabajo, ni las prestaciones que ofrece el Ayuntamiento.</p> <p>La confusión en los derechos y deberes provoca que no tengan en mente el lineamiento que deben seguir y en una institución pública.</p>	<p>Presentarles a través de imágenes y con sonido una breve descripción de las prestaciones y beneficios que ofrece el Ayuntamiento. Por otro lado, explicarles el contrato de trabajo y las prestaciones que otorgan a un empleado de esta institución.</p>	<p>Manual de inducción con derechos y deberes adquiridos en la institución.</p> <p>Audiovisual motivacional que les muestre las ventajas que tiene al trabajar en una institución pública.</p>	<p>Conocer lo que les ofrece el contrato de trabajo por ley, así como las prestaciones que brinda el Ayuntamiento para que se formen una buena imagen de él, se identifiquen y se enorgullezcan de formar parte del Ayuntamiento (Ver Anexo 15).</p>

Problemas detectados	Propuesta	Medios a utilizar	Beneficio
<p>Falta de integración del personal. Los miembros del Ayuntamiento no se sienten satisfechos con el ambiente.</p>	<p>Buscar la identificación entre personas y con el Ayuntamiento para romper el hielo y crear un clima de confianza. Hacerles entender que el Ayuntamiento y ellos</p>	<p>Convivencia social entre todos los miembros de la Institución.</p> <p>Juntas: general y por departamentos.</p>	<p>Lograr que las personas se sientan identificadas con la Institución y con sus compañeros de trabajo, para tener un ambiente laboral</p>
<p>Esto da como resultado una desintegración laboral cuando el trabajo lo realizan en forma individual provocando la ineficiencia personal, que se refleja en los resultados del área.</p>	<p>son un equipo, donde la participación individual culmina en el objetivo general y si alguna de las partes falla se refleja en el resultado general. Motivarlos para que su trabajo sea el mejor y ellos estén contentos al desarrollar sus funciones, dándoles un reconocimiento de sus logros individuales.</p>		<p>en armonía y cordialidad.</p>

Problemas detectados	Propuesta	Medios a utilizar	Beneficio
<p>Es necesario formalizar la comunicación en el Ayuntamiento de Tepeaca.</p> <p>Actualmente se realiza en forma verbal y en pocas</p>	<p>Manejar comunicación formal con un lenguaje claro y sencillo para que ambas partes tengan la información requerida y así trabajar coordinadamente.</p>	<p>Memorandos y circulares, según sea el caso del mensaje, ya que puede ser para todos los miembros o para una sola persona.</p>	<p>Evitar la mala interpretación de la información entre jefes y subordinados.</p>
<p>ocasiones en forma escrita; causando problemas por la mala interpretación de la información.</p>	<p>De ésta forma no existirán pretextos para no realizar el trabajo.</p> <p>Dar el apoyo necesario a las áreas que así lo requieran, desempeñar funciones que necesitan el respaldo de otros departamentos.</p>	<p>Tablero de avisos para información que no necesita ser archivada por el personal y sean comunicados generales.</p>	<p>Aumentar la eficiencia requerida para el desempeño de su trabajo.</p> <p>Tener una buena comunicación entre todos para evitar los pretextos.</p>

Problemas detectados	Propuesta	Medios a utilizar	Beneficio
<p>Ausencia de medios de comunicación eficaces en las oficinas del Ayuntamiento Municipal.</p>	<p>Tener un flujo de información ascendente y descendente, horizontal y diagonal constante.</p>	<p>Tablero de avisos con información oportuna y atractiva a todos los miembros.</p>	<p>Aumentar la comunicación interna y mantenerla en forma constante.</p>
<p>La falta de información provoca el rumor, la murmuración y crea barreras de comunicación. Si la comunicación no proviene de fuentes formales, hay malos entendidos y una información desvirtuada que puede crear la desconfianza del personal.</p>	<p>Para tener retroalimentación del personal, se deberá transmitir información veraz y oportuna.</p>	<p>Participación de todos los empleados para tener avisos actualizados y no con el rezago de noticias.</p> <p>Buzón de sugerencias para conocer opiniones del personal del Ayuntamiento.</p>	<p>Crear un clima de confianza entre el personal.</p> <p>Modificar su actitud para que sea positiva y crear mayor participación.</p> <p>Sentirse apoyado y respaldado por sus departamentos y compañeros.</p> <p>Vencer las barreras de comunicación.</p>

CONCLUSIONES

*“El golpe de la caída desde un árbol tierno,
nos llena de furia y coraje, para sembrar y
cuidar aquel que el amigo nos brinda”*

(Free)

CONCLUSIONES

El análisis de la comunicación organizacional dentro de esta institución, ayudó a la elaboración de un programa para formalizar la comunicación en el Ayuntamiento y emplear los medios eficaces en las diferentes oficinas.

Por la cantidad de personas en el Ayuntamiento, la comunicación organizacional resulta de gran valor para ejecutar acciones rápidas, ya que obliga al personal a dar respuestas concretas y conocer lo que los demás están haciendo y así tratar los problemas dándoles una solución.

En las respuestas que se obtuvieron de los cuestionarios se detectó la falta de comunicación del Ayuntamiento hacia las personas de nuevo ingreso, el cual impide que conozcan toda información acerca del Ayuntamiento Municipal así como también las funciones de otros empleados; la falta de comunicación no ha permitido desarrollar un ambiente laboral agradable, sino el desconocimiento de algunos aspectos importantes.

La comunicación es un elemento fundamental para el desarrollo de toda organización, ya que la falta de comunicación produce deficiencias en el trabajo y la desintegración de identidad laboral por parte de los empleados que laboran en el Ayuntamiento Municipal de Tepeaca.

Si el proceso de comunicación no es correcto, no hay una retroalimentación, surgen algunos problemas afectando el desempeño de las tareas.

La calidad del trabajo en una institución pública reside en la **eficiencia** de sus operaciones, y ésta a su vez, depende del elemento humano; el personal ayuda a crecer a la institución o puede ser la causa de su fracaso cuando no se emplean los medios adecuados de comunicación interna.

Cuando en una institución los empleados se sienten orgullosos por trabajar y

pertenecer a ella, desempeñan mejor sus funciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos, manteniendo la imagen positiva para lograr objetivos.

Como alternativa de solución a los problemas que se manejan en el programa de comunicación, se propone la utilización de medios adecuados, con el propósito de lograr una armonía, mediante la aplicación de una constante capacitación, basada en cada puesto o trabajo que desempeña el empleado del Ayuntamiento.

El programa de comunicación incluye el problema, la propuesta y el medio a utilizar buscando el beneficio para todos los que trabajan en ella; esto se cumplirá siempre y cuando las autoridades estén dispuestas a colaborar con la persona encargada del programa de comunicación, así como también acepten la implantación del mismo, tomando una actitud objetiva.

La persona encargada de poner en práctica el programa deberá ser preparada en el área o tener los conocimientos de la comunicación.

El organigrama es un factor importante de la estructura, pero encontramos la diversificación de puestos sin que existan algunos; la estructura refleja la desorganización que existe en el Ayuntamiento (*Ver Anexo 17*).

Es un grave problema que no tomen en cuenta la comunicación en las instituciones públicas, ya que es indispensable entre todos los aspectos.

La labor más importante del profesional en comunicación es crear conciencia en el Ayuntamiento de la necesidad de comunicarse adecuadamente, partiendo de que la organización es la base de todo.

Este programa de comunicación interna no es para la solución de todos los problemas; sin embargo, sí es un factor decisivo de integración. El fracaso o éxito de la evaluación del desempeño depende de la filosofía sobre la cual se establezcan los objetivos.

En ocasiones, los problemas de deficiencia en el trabajo se deben a que los jefes no tienen una comunicación eficiente con sus empleados por no existir un intercambio de ideas, no detectan fallas o posibles problemas que posteriormente tendrán un impacto negativo en la organización.

Por lo tanto, el mejoramiento de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, pero principalmente entre jefes y subordinados, es algo que en esta época de grandes cambios y retos para las instituciones de gobierno, no se puede dejar a un lado, pues ello repercutirá directamente en la eficiencia y efectividad del Ayuntamiento.

Ante esto, propongo el programa de comunicación que sirva para la integración del personal de quienes hoy y siempre conforman el Ayuntamiento de Tepeaca.

Rosa Elvira Hatelpha Ramos

CONSULTORÍA CITADA

Albers, Henry H.

"Principios de Organización y Dirección".

De la Torre & de la Torre Hernández

"Taller de Análisis de la Comunicación 1"

Editorial, Mc. Graw Hill

México 1995.

Escudero Yerena, Ma. Teresa

"La Comunicación en la Enseñanza"

Editorial Trillas Anuies, Mayo 1981.

Fernández Collado, Carlos

"La Comunicación en las Organizaciones"

Editorial Trillas, México 1989.

Galván Escobed, José.

"Tratado de Administración General, Desarrollo de Teoría Administrativa"

Editorial Trillas, México 1980.

Goidhaber, Gerald M.

"Principios de la Dirección y Conducta Organizacional"

Editorial Diana, México 1989.

González Alonso, Carlos.

"Principios Básicos de Comunicación"

Editorial Trillas: Anuies, 1989.

Huascar Taborga.

"Como Hacer una Tesis"

Editorial Grijalbo, México 1980.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

"Censo de Población y Vivienda 1995"

Resultados Preliminares del Estado de Puebla, pág. 205.

K. Berlo, David

"El proceso de la Comunicación"

Editorial: Ateneo 1995.

Koontz, Harold

Heinz Wehrich

"Administración"

Editorial: Mc Graw-Hill

Koontz Y O'Donnell

"Curso de Administración Moderna"

Editorial Mc. Graw-Hill, México.

Litterer, Joseph A.

"Análisis de las Organizaciones"

Editorial Limusa, México 1979

Segunda Edición.

Moragas de M.

"Sociología de la Comunicación de Masas"

Escuelas, Autores y

Estructura, Funciones y Efectos.

Edit. Gustavo Gili, S. A. Barcelona, 1985.

ANEXOS

“Los empleados verdaderamente imprescindibles son aquellos que buscan solucionar problemas más que coleccionar reclamos

Son aquellos a los que no les importa trabajar una hora más o arremangarse la camisa para corregir los errores detectados”

ANEXO 1 MODELOS DE ENCUESTAS

"Una vez que hayas comprendido claramente un problema, Afróntalo con resolución, porque esto es lo que hace el fuerte".

NIVEL 1:

Questionario al personal que labora en los diferentes departamentos en el Ayuntamiento de Tepeaca, para detectar los niveles de comunicación organizacional que existe entre empleados de esta Institución.

Nombre: _____ Edad: _____

Escolaridad:

Sin estudios () Primaria () Secundaria ()
Preparatoria () Profesional () Técnica () Otros()

1. ¿Se siente satisfecho de trabajar en el Ayuntamiento?

Si () No ()

¿Porqué? _____

2. ¿Qué beneficios recibe al trabajar en una institución pública?

3. ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho y de qué forma se enteró?

Si () Ley Federal del Trabajo Por su jefe Preguntando
 Trabajo anterior Compañeros

No() _____

4. ¿Cuánto gana quincenalmente? _____

5. ¿Cuál es su horario de trabajo y qué días descansa?

6. ¿Tomó alguna capacitación antes de iniciar su trabajo?

7. ¿Conoce usted el trabajo que desempeña?

Si () No ()

8. ¿Qué no le gusta de su trabajo?

- Pagan mal.
- El horario.
- El ambiente laboral.
- La desorganización.
- La falta de comunicación.

9. ¿Si tiene alguna duda a quién se la pregunta?

- a) Jefe inmediato.
- b) Compañeros.
- c) Otras personas ajenas al trabajo.
- d) No pregunto.

10. ¿De qué forma recibe las órdenes de sus superiores?

- Oral.
- Escrito (memorándums, recados, hoja de trabajo, boletín, otro).
- No recibe órdenes.

11. ¿Cuando se le pide que realice algún trabajo, se le explica cómo, para qué y por qué debe hacerlo?

Si () No () A veces ()

NIVEL 2:

Cuestionario a directores del servicio público en el Ayuntamiento de Tepeaca, para detectar los niveles de comunicación que existen.

Nombre: _____ Edad: _____

Escolaridad:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Preparatoria |
| <input type="checkbox"/> Profesional | <input type="checkbox"/> Técnico | <input type="checkbox"/> Otros |

Puesto que ocupa: _____

1. ¿Se siente satisfecho trabajando en el Ayuntamiento?
 A) Sí () ¿Porque? _____
 B) No() ¿Porque? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando?
 Menos de un año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

3. ¿Tomó alguna capacitación antes de iniciar su trabajo?
 Si () No()

4. En caso de que su respuesta anterior sea positiva ¿Cuál fue el tema que abordaron? _____

5. ¿En qué consiste su trabajo? _____

6. ¿Aproximadamente cuánto gana? _____

7. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

8. ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho?
 Si () ¿Por qué medio se enteró? _____
 No () ¿Por qué? _____

9. ¿Conoce el reglamento y objetivos de la Institución?
 Si () No() No me interesa()

18. ¿Qué no le gusta de su trabajo?
- a) Pagan mal
 - b) No toman en cuenta las opiniones
 - c) El horario
 - d) No hay buen ambiente de trabajo
 - e) No hay buena relación con el jefe
 - f) No hay organización
19. ¿Cuándo tiene una sugerencia la da a conocer?
- Si () ¿Por qué? _____
- No() ¿Por qué? _____
20. ¿Cómo se lleva con sus compañeros y empleados de departamento?
- a) Bien
 - b) Más o menos
 - c) Mal
 - d) No los conozco
21. ¿Cómo se lleva con todos los empleados del Ayuntamiento?
- a) Bien
 - b) Más o menos
 - c) Mal
 - d) Desconozco a todos
22. ¿Puede recordar e identificar por nombres a empleados del mismo?
- | | | | |
|-------|---------------|----------------------------|-----------|
| a) Si | En un 100% | En un 50% | En un 30% |
| b) No | Por el tiempo | No me interesa conocerlos. | |
23. ¿Qué propone usted para mejorar las funciones y organización del Ayuntamiento? _____

NIVEL 3:

Cuestionario a Regidores y Síndico Municipal para detectar los niveles de comunicación que existen en el Ayuntamiento de Tepeaca.

Nombre: _____ Edad: _____

Escolaridad:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Preparatoria |
| <input type="checkbox"/> Profesional | <input type="checkbox"/> Técnico | <input type="checkbox"/> Otros |

1. ¿Qué puesto ocupa? _____

2. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

3. ¿Se siente satisfecho trabajando en el Ayuntamiento?
 - a) Si () ¿Por qué? _____
 - b) No () ¿Por qué? _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el Ayuntamiento?

Menos de un año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

5. Trabaja en el Ayuntamiento por:
 - a) Pagan bien
 - b) Queda cerca de mi casa
 - c) Toman en cuenta mi opinión
 - d) Me acomoda el horario
 - e) Me gusta el trabajo
 - f) Hay buen ambiente de trabajo
 - g) No se hacer otra cosa
 - h) Otros, Especifique _____

6. Le gustaría que en el Ayuntamiento hubiera:
 - a) Mejor ambiente de trabajo
 - b) Mejores puestos
 - c) Más puestos
 - d) Mejores jefes con mayor preparación
 - e) Mayor comunicación

7. ¿Qué le molesta de su trabajo?:
- a) El horario
 - b) El ambiente de trabajo
 - c) La desorganización
 - d) Los compañeros
 - e) Irresponsabilidad
 - f) Nada de lo anterior
 - g) Otra cosa ¿Cuál?
-
8. ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Cómo se entera de ellas?
- a) Por su jefe
 - b) Por sus compañeros
 - c) Experiencia en otros empleados
 - d) Ley Federal del Trabajo
 - e) Investigando
10. Generalmente las ordenes de trabajo las recibe de:
- a) Su jefe
 - b) Otros ¿Cuáles? _____
11. Estas ordenes le son dadas:
- a) Por escrito
 - b) Verbalmente
 - c) Hoja de trabajo
 - d) Recados
12. ¿De qué forma da usted las ordenes de trabajo a los empleados?
- a) Por escrito
 - b) Verbalmente
 - c) Hoja de Trabajo
 - d) Recados
 - e) No doy ordenes
13. Cuando les pide que realicen alguna actividad, les explica cómo deben hacer las cosas, para qué y por qué.
- a) Sí
 - b) No
 - c) A veces

14. ¿Conoce el cargo que desempeña?
 Si () No ()
15. ¿Tomó alguna capacitación antes de desempeñar su trabajo?
 Si () ¿Qué tema? _____
 No ()
16. ¿Realiza alguna actividad social, cultural, deportiva, y de seguridad en su departamento para los empleados?
 Si () No () ¿Por qué? _____
17. ¿A través de que fuente da a conocer la información que se genera en su departamento?
 a) Tablero de avisos
 b) Periódico o boletín informativo
 c) En juntas
 d) Volantes
 e) Otro
 f) Ningún medio
18. ¿Conoce los objetivo, el reglamento y funcionamiento del servidor público?
 Si () Por medio de: _____
 No () ¿Por qué? _____
19. ¿Mantiene buena relación con el personal de otros departamentos?
 Si () No () ¿Por qué? _____
20. ¿Conviven con frecuencia con los empleados del Ayuntamiento?
 Si () No () ¿Por qué? _____
21. ¿Qué le gustaría que hubiera en su departamento?

NIVEL 4:

Entrevistas y comentarios del personal de confianza del Ayuntamiento de Tepeaca, para detectar el nivel de integración laboral y comunicación organizacional.

Nombre: _____ Edad: _____

Cargo: _____

Escolaridad:

- Primaria Secundaria Preparatoria
 Técnica Profesional

1. ¿Cómo se siente usted trabajando en el Ayuntamiento?
 Bien () ¿Por qué? _____
 Mal () ¿Por qué? _____
 Mas o menos () ¿Por qué? _____

2. ¿Había participado anteriormente como servidor público?
 Si () No ()

3. ¿Conoce las funciones de su cargo?
 Si () No ()

4. ¿Tomó alguna capacitación antes de llevar a cabo sus funciones?
 Si () No ()

5. ¿De qué forma recibe las ordenes de su superior?
 a) Por escrito c) Memorándum e) Otros
 b) Verbalmente d) Recados f) No recibe ordenes

6. ¿De qué forma usted da ordenes de trabajo a empleados del Ayuntamiento?
a) Por escrito c) Memorándum e) Otros
b) Verbalmente d) Recados f) No recibe ordenes
7. ¿Conoce el reglamento y objetivos de la Institución?
Si () ¿Por qué medios? _____
No () ¿Por qué? _____
8. ¿Cuáles son sus derechos de un empleado del ayuntamiento?

9. ¿Realizan algún tipo de eventos sociales, culturales, deportivos, de seguridad para empleados?
Si () ¿Con qué frecuencia lo hacen? _____
No () ¿Por qué? _____
10. ¿Toman en cuenta las sugerencias de los empleados, y las llevan a cabo?
Si ()
No () ¿Por qué? _____
Algunas veces ()
11. ¿Cómo es la comunicación de funcionario a empleado?
Buena () Mala () No hay comunicación ()
12. ¿En qué porcentaje recuerda usted los nombres de los empleados que trabajan en el Ayuntamiento?
a) 30% b) 60% c) 100%
13. ¿Existe en esta institución un departamento de quejas y propuestas, cuyo fin sea mejorar el funcionamiento del servidor público?
Si () No ()

14. ¿Estaría a favor de que se abriera un departamento de comunicación organizacional?

Gracias por sus respuestas

ANEXO 2

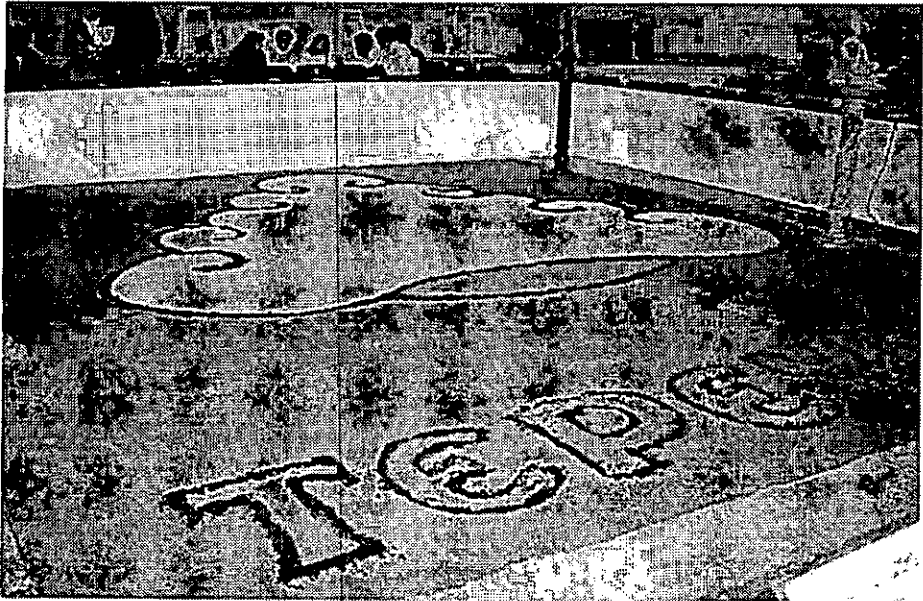
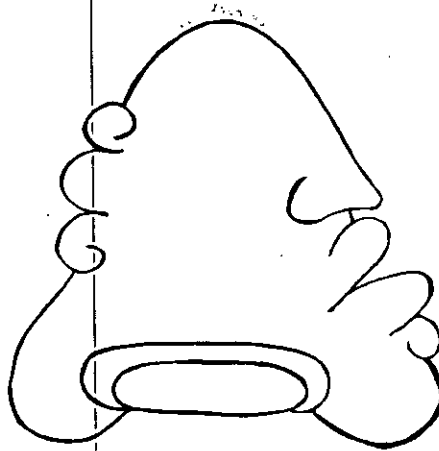
LA CIUDAD DE TEPEACA



Panorámica de la Ciudad de Tepeaca

ANEXO 3

EL GLIFO



Su nombre proviene de una alteración castellana de Tepeyacac, compuesto de las voces náhuatl tepet.: cerro-piedra y yacat; nariz o punta; significa "en la punta o principios de los cerros".

ANEXO 4

ESCUDO DE ARMAS

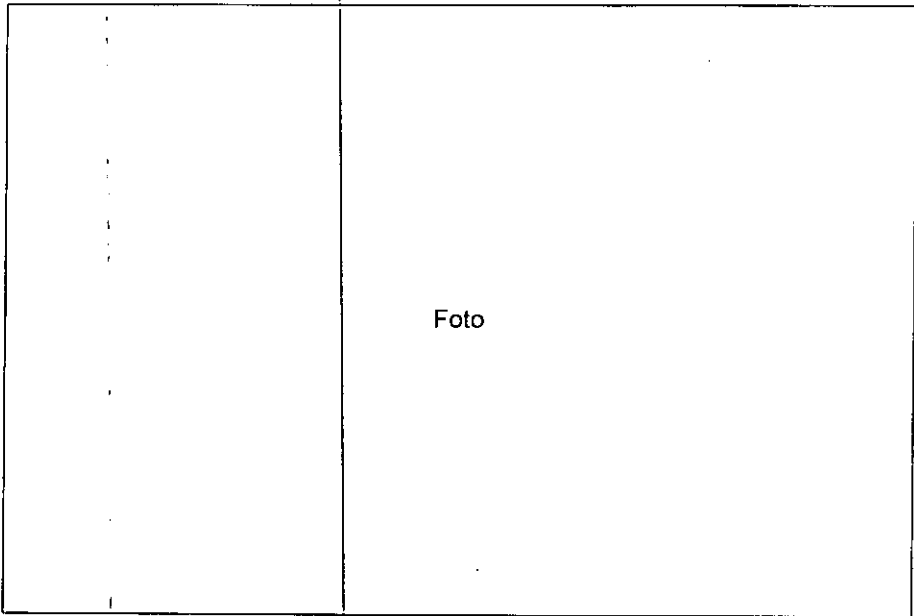


Concedido el 22 de febrero de 1529.

En él figura sobre un campo de gules, un águila con las alas abiertas, sobre un cerro, dando sin duda el nombre indígena de la ciudad. El cerro está rodeado por una manera de serpiente en que se enlazan los símbolos jeroglíficos sagrados del fuego.

ANEXO 5

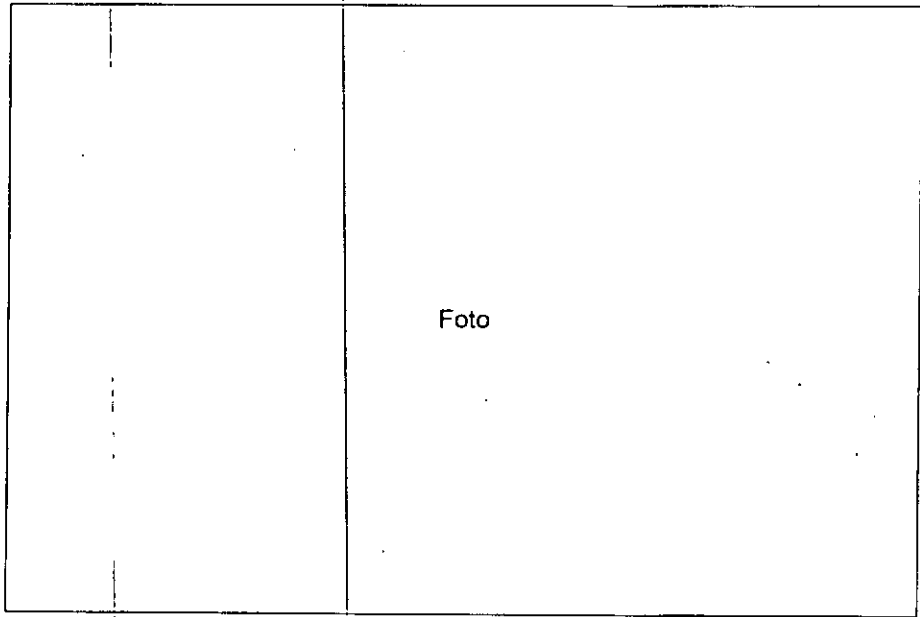
CONVENTO FRANCISCANO



Foto

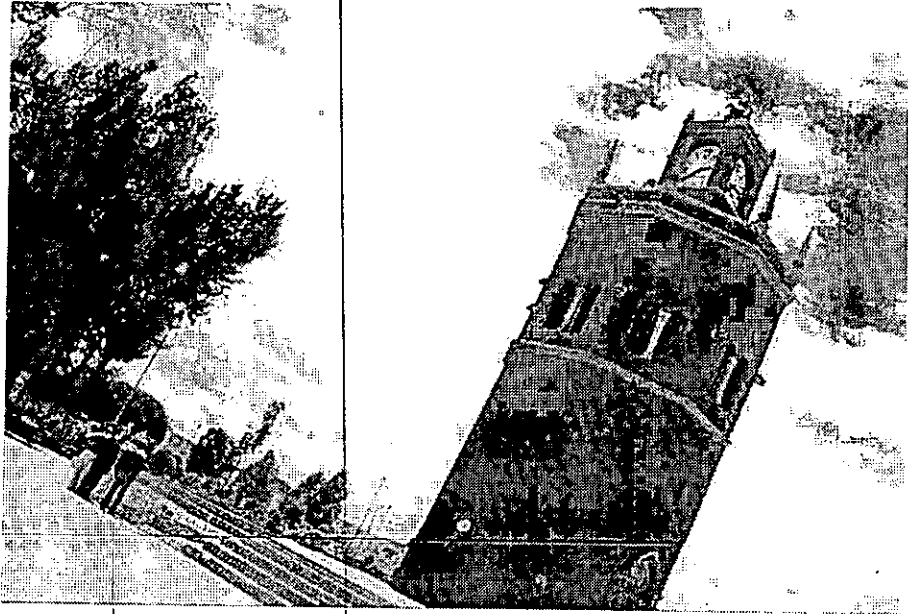
ANEXO 6

COLECTURÍA DEL DIEZMO



ANEXO 7

EL ROLLO DE TEPEACA



ANEXO 8

EL NIÑO QUE CURA LOS ENFERMOS

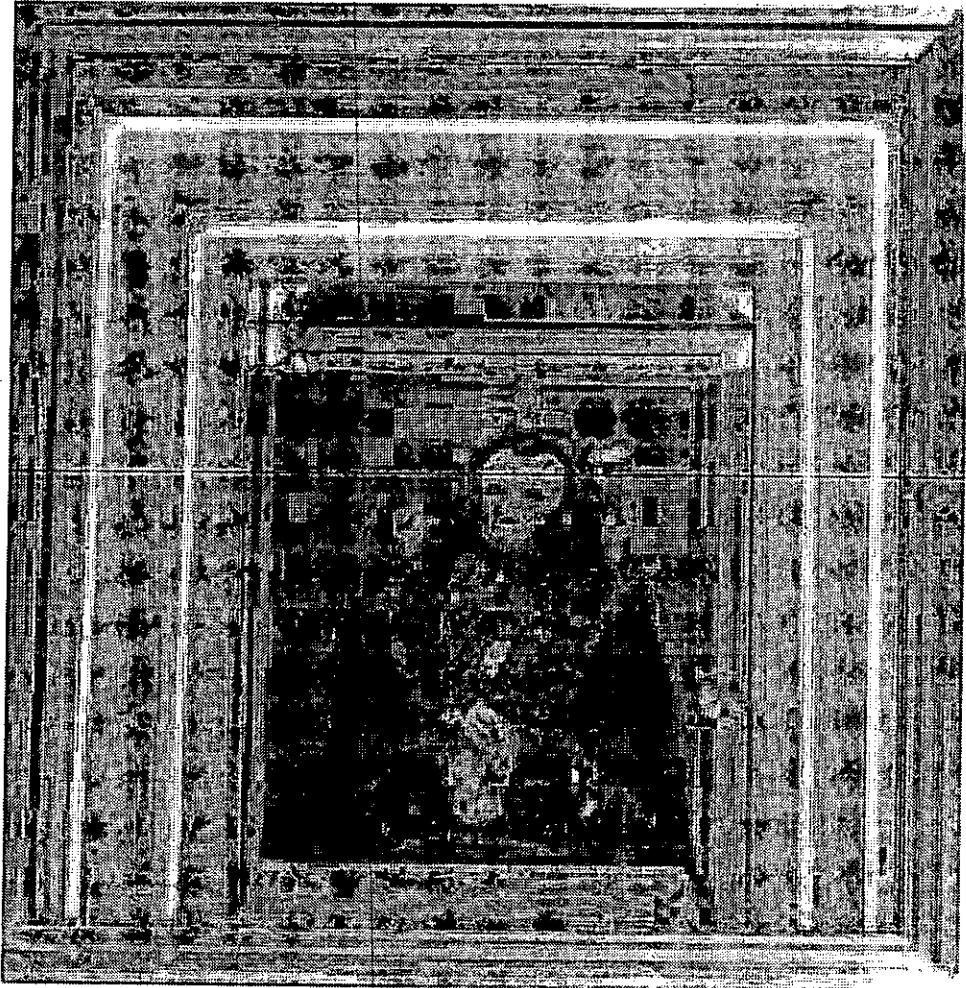
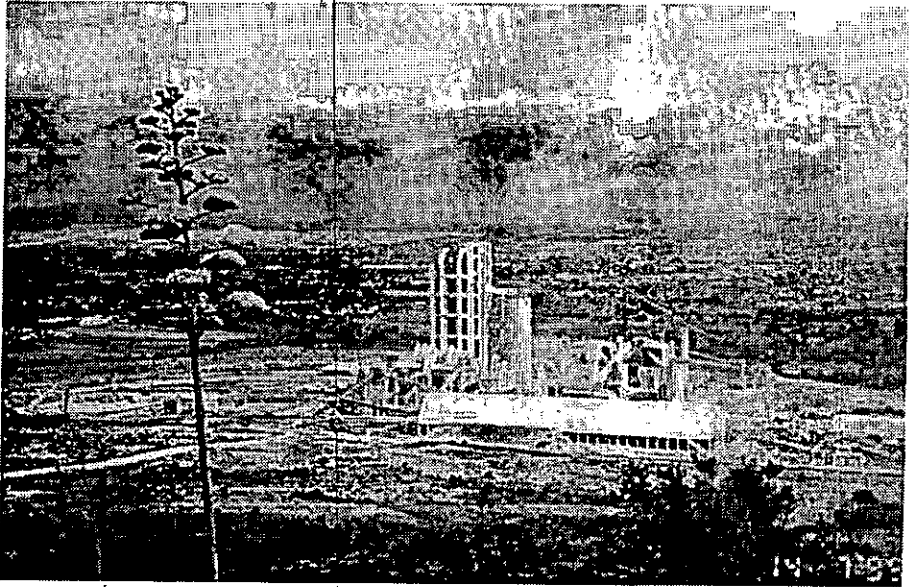


Imagen del Santo Niño
"DOCTOR DE LOS ENFERMOS"

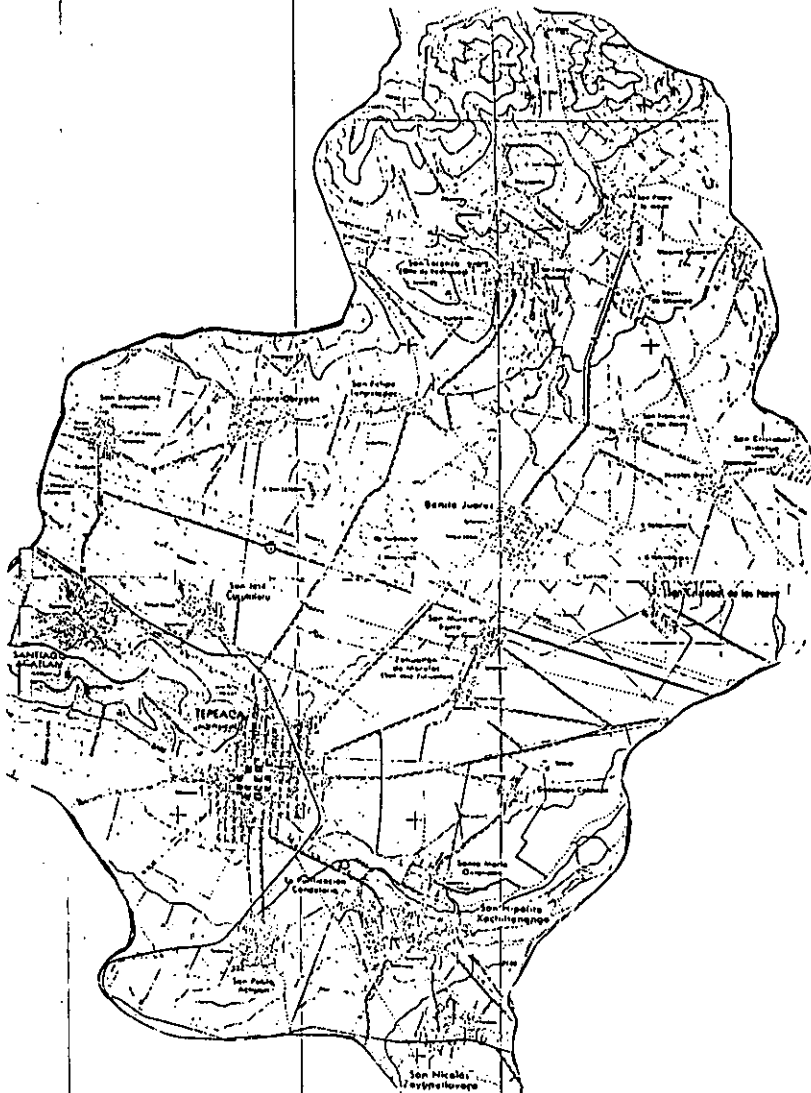
ANEXO 9

CEMENTOS DE ORIENTE PLANTA TEPEACA



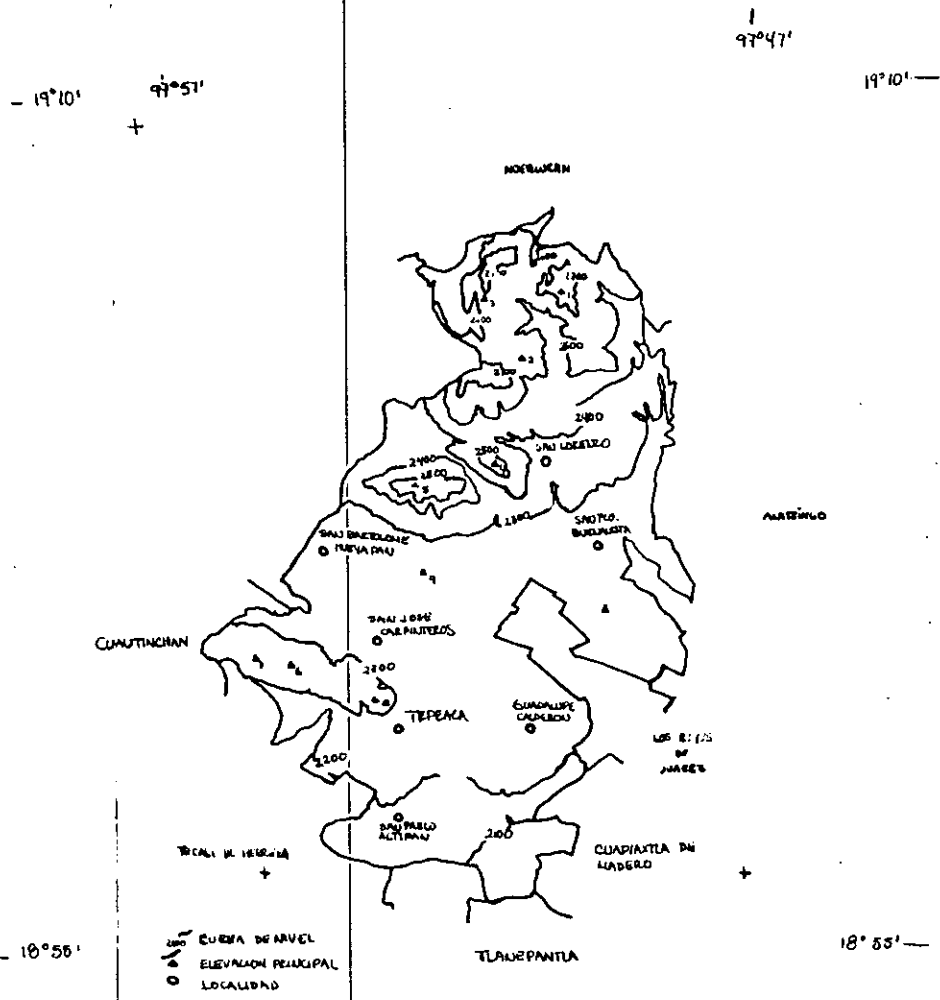
ANEXO 10

MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LAS 21 COMUNIDADES A NIVEL DISTRITO



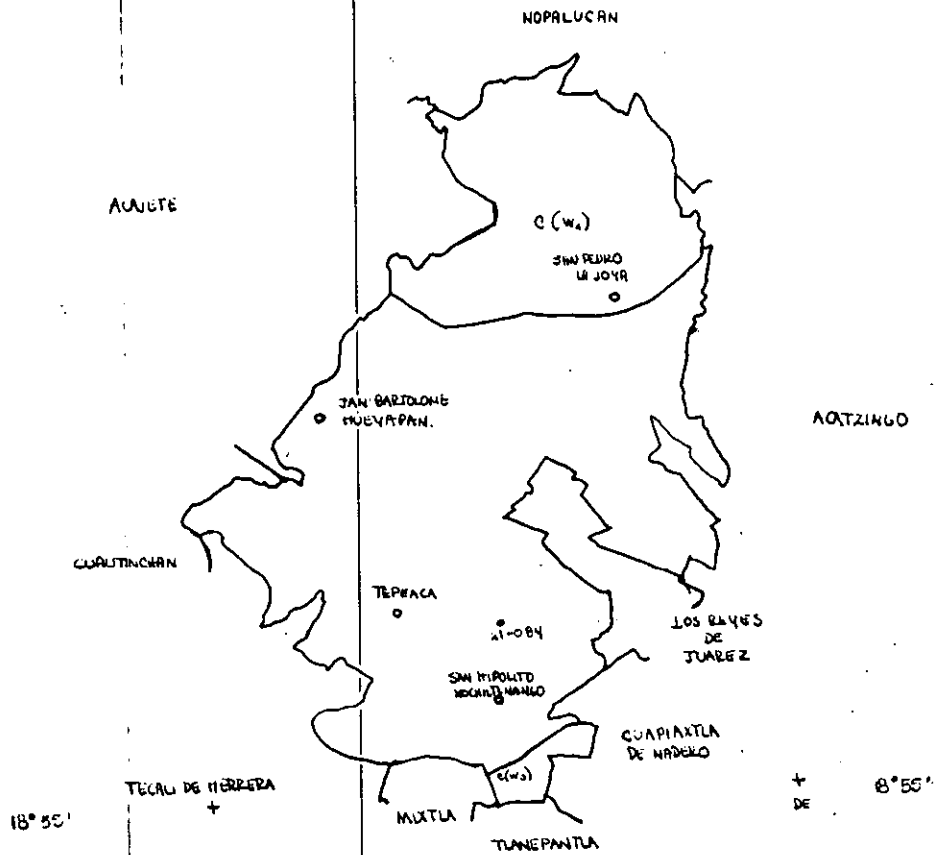
ANEXO 11

OROGRAFÍA



ANEXO 12

CLIMAS



C(w₂) SIMBOLOGIA DE CLIMA
• ESTACION METEOROLOGICA
21-084 CLIMA DE ESTACION.
○ LOCALIDAD

SÍNTESIS PERIODÍSTICA 1

Avala Convenio el Gobernador del Estado

Ofrecen Artículos de Canasta Básica a Precios Accesibles

Chignahuapan, Pue. Un Gobierno que sirve realmente a su comunidad con sentido social, es aquel que ofrece beneficios sin consideraciones de tipo ideológico especialmente a quienes más los necesitan, afirmó aquí el Gobernador Manuel Bartlett Díaz tras avalar la firma de convenio de concertación entre Diconsa y Asociaciones de Consejos de Abasto Rural 1996-1998, cuyo objetivo es ofrecer a la población artículos de la canasta básica a precios accesibles.

Acompañado del director general de Diconsa, Raúl Talán, se congratuló porque en la entidad existan estructuras federales como ésta para cumplir su objetivo de ir en ayuda de quienes demandan alimentos populares, en una situación particularmente difícil como la que estamos viviendo.

Por su parte el titular de este organismo, informó que en Puebla se tiene contemplada una inversión de 7.2 millones de pesos a fin de recapitalizar las más de 300 tiendas que ya funcionan -sumando a la fecha 1,100 en todo el territorio estatal, y que generan 1,600 empleos directos. Para garantizar así el suministro de productos básicos a las comunidades rurales o indígenas.

En este acto donde también se entregaron reconocimientos a las mesas directivas de esos consejos durante el periodo 1994-1996. El gerente general de Diconsa Sur Pedro Oliva Palacios destacó que a este convenio se integran 17

Asociaciones de igual número de comunidades, que vigilarán el abasto y venta de precios justos de los alimentos que más requieren las familias de escasos recursos en la región.

Más adelante, Bartlett Díaz reconoció que se otorga a personas que se encuentran en una situación angustiosa, a través de un mecanismo democrático y social como el que emplea Diconsa, dentro de una política que apoya en todo lo que vale la administración estatal, preocupada siempre por la gente más necesitada.

Visita a la Jurisdicción Sanitaria Número 2

Posteriormente, el titular del Ejecutivo visitó instalaciones de la Jurisdicción Sanitaria Número 2, donde el responsable Javier Ávila Álvarez explicó que abarca 14 municipios y una población de 56 mil 500 habitantes. Existen 40.393 viviendas con 5 personas cada una. 23 por ciento de los indígenas no hablan español y predominan entre 19 dialectos el nahuatl. Para 1997 se tiene presupuestado ejercer 4,189 millones en programas asistenciales.

Al terminar, el Ejecutivo pidió una mayor aportación de los alcaldes en las tareas de salud, así como estar permanentemente cerca de sus comunidades para conocer sus problemas y encontrar juntos soluciones.

Información publicada en el periódico Momento del mes de noviembre del año de 1996.

Información publicada en el Periódico Momento del mes de noviembre del año de 1996.

Multiplica el INEA Acciones de Enseñanza Básica en Comunidades

El presente año ha sido un año muy fructífero para la incorporación de 63 mil 470 adultos que habitan distintas poblaciones rurales, en los programas de alfabetización —en que hasta octubre pasado se han atendido a 40 mil 498 personas—, además de seguir avanzando el INEA en el desarrollo y aplicación de otras importantes acciones operativas y de enseñanza básica.

Así lo evaluó la profesora Marit Moreno Álvarez, delegada estatal del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, al resaltar que dentro de éstos positivos resultados se cuenta con el apoyo especial del Gobernador Manuel Bartlett Díaz, para beneficiar a los poblados que aún no saben leer y escribir, por lo que viven en la ignorancia.

También en el renglón de la Educación Básica, se atendieron a 33 mil 666 adultos en el nivel de primaria y 13 mil 796 en el de secundaria.

En este sentido, señaló la funcionaria que 4 mil 849 adultos de poblaciones indígenas se han incorporado al Programa de Alfabetización, además de 7 mil 311 que se han atendido en sus propias comunidades, de los cuales 3 mil 123 reciben su enseñanza en su lengua náhuatl o totonaco y 4 mil 88 en español.

Externo que tan importante programa está dirigido a personas mayores de 15 años de edad, quienes posteriormente también pueden estudiar la primaria y secundaria, dentro del

correspondiente a educación básica.

Remarcó que "con la educación se abren más y mejores caminos de oportunidades para todos los mexicanos que tengan la voluntad de tomar o retomar ésta". Por lo que cuentan con el respaldo del Gobierno del Estado para hacer un frente común contra el rezago educativo.

A la vez señaló que aunque miles de ciudadanos se han incorporado ya a las acciones que realiza el INEA, se redoblan esfuerzos, principalmente en las zonas indígenas, así como áreas rurales y urbanas.

En este despliegue de actividades, asentó Moreno Álvarez, la Secretaria de Educación Pública y otras instituciones del sector educativo, conjuntamente con el INEA, aplican nuevos programas y contenidos más adecuados para los habitantes de la entidad poblana, que reciben así los beneficios delineados dentro de las metas sociales del Gobierno de la República.

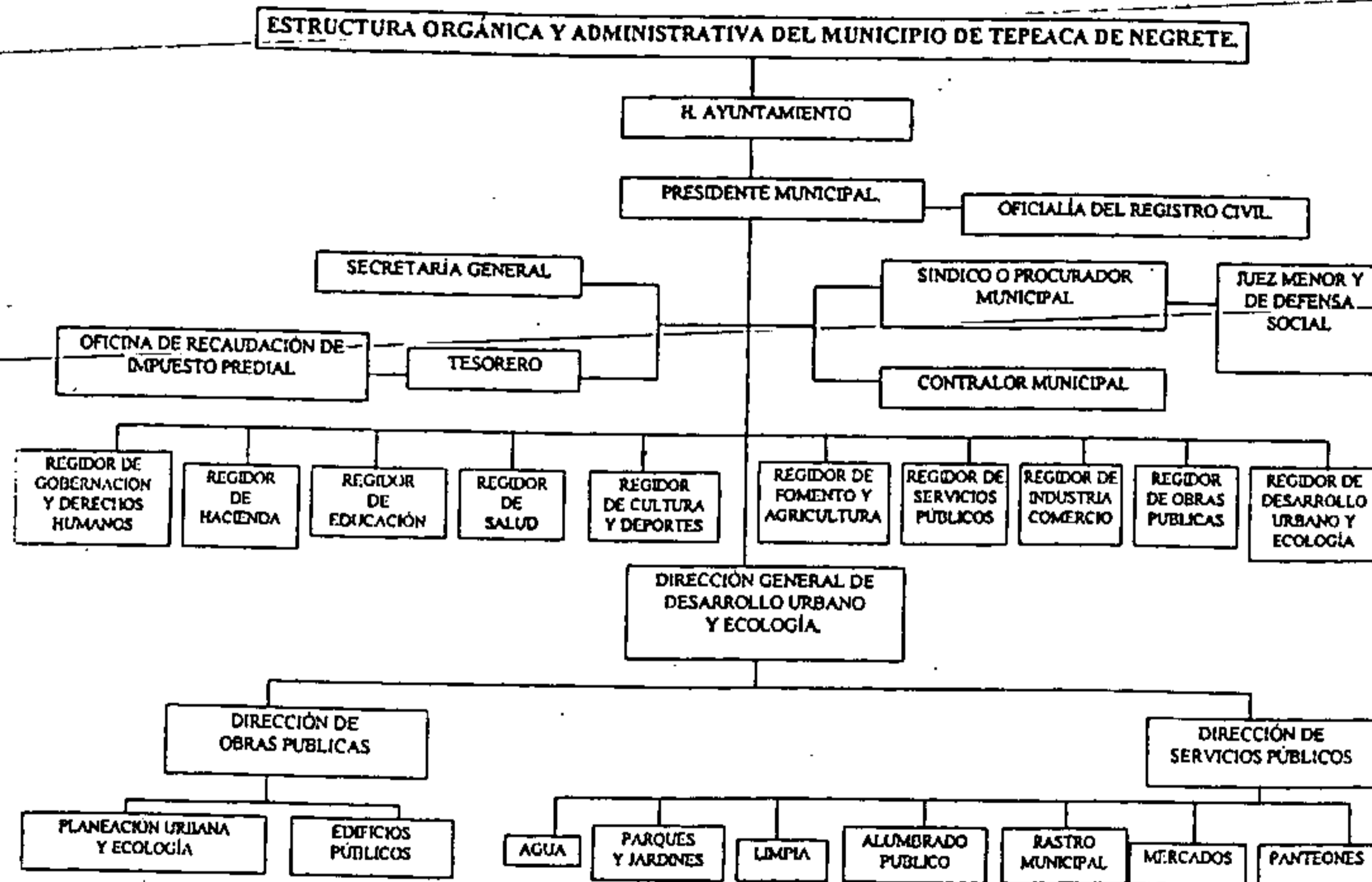
Finalmente, la profesora Marit Moreno exhortó a la ciudadanía a apoyar más las actividades del Instituto de referencia, con el objeto de continuar brindarlo los servicios educativos de calidad que hasta el momento se ofrecen a la población en general que requiere de los mismos.

Información publicada en el periódico Momento del mes de noviembre del año de 1996.

Información publicada en el periódico Momento del mes de noviembre del año de 1996.

ANEXO 17

ORGANIGRAMA



EN EL CASO DE LOS 10 MUNICIPIOS MAYORES QUE MARCA LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL Y QUE SON LOS SIGUIENTES: ATLIXCO, SAN PEDRO CIOLULA, HUAUCUENANGO, HUERTIZILCO, ZUCAR DE MATAMOROS, SAN MARTÍN TEXMELUCAN, TEHUACAN, TEZUTLAN, TLATLAUQUITEPEC Y XOCOTEPEC. SE OCUPAN TODAS LAS CARTERAS Y PUEDE ADAPTARSE A OTROS MUNICIPIOS AUNQUE SE EXCLUYAN UNA O DOS CARTERAS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.