



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



“PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE
INFORMACION PARA EFICIENTAR EL NIVEL DE FORMACION
EN UN PLANTEL DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

DEPARTAMENTO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ISABEL HUERTA VALERIANO.

ASESOR: LA.E. EVA LILIA TORRES REYES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ GRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Recursos Humanos

"Propuesta para la creación de un Departamento de Información para eficientar el nivel de comunicación en un plantel de Enseñanza Media Superior".

que presenta la pasante Isabel Huerta Valeriano

con número de cuenta: 08804012-9 para obtener el título de

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II M.A. María Teresa Muñoz García

III L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

IV Dr. José Villi Martínez González

DEDICATORIAS

Agradezco a Dios, a la Facultad, a mis profesores, a mi familia y a todos mis compañeros que me han apoyado en lo largo de este tiempo y que gracias a ellos se hace posible la elaboración de esta tesina

ÍNDICE*Protocolo*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	II
OBJETIVO GENERAL.....	II
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	II
JUSTIFICACIÓN.....	III
HIPÓTESIS.....	IV

<i>Introducción.....</i>	1
--------------------------	----------

Capítulo 1. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 Antecedentes Históricos de la Comunicación Organizacional.....	3
1.2 Concepto de Comunicación Organizacional.....	6
1.3 Comunicación e Información.....	9
1.4 Proceso de Comunicación.....	10

1.5 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	11
1.6 Tipos de Comunicación en las Organizaciones.....	13
1.6.1 Comunicación Externa e Interna.....	14
1.6.2 Comunicación Vertical Ascendente y Descendente.....	16
1.6.3 Comunicación Horizontal o Transversal.....	18
1.6.4 Comunicación Cruzada.....	19
1.6.5 Comunicación Circular.....	19
1.7 Barreras de la Comunicación Base de los Conflictos	20

Capítulo 2. ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.

2.1 Concepto de Análisis.....	26
2.2 Diferentes Análisis de comunicación.....	28
2.3 El Análisis como una herramienta en la Comunicación dentro de las Organizaciones.....	33

Capítulo 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 Concepto de Estructura Organizacional.....	38
3.2 Tipos de Estructura.....	40
3.2.1 Organización lineal o militar.....	40
3.2.2 Organización funcional o de Taylor.....	41

3.2.3 Organización línea-funcional.....	43
3.2.4 Organización staff.....	44
3.2.5 Organización por comités.....	45
3.2.6 Organización matricial.....	47
3.2.7 Organización Plana.....	50
3.2.8 Organización Celular.....	51
3.3 Organigramas (concepto).....	51
3.3.1 Tipos de organigramas.....	53
3.3.2 La importancia del diseño de los Organigramas dentro de la Comunicación Administrativa.....	56

CASO PRÁCTICO.

Antecedentes.....	58
Organigrama Actual.....	60
Misión e Ideario.....	61
Situación Actual.....	62
Propuesta	66
Descripción de puesto del jefe del departamento de Información.....	70
Descripción de puesto del asistente del departamento.....	71
Propuesta de Organigrama.....	72

Diagramas de flujo.....73

CONCLUSIONES

Conclusiones.....79

ANEXOS.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía.....91

PROTOCOLLO

TEMA

Propuesta para la creación de un Departamento de Información para efficientar el nivel de comunicación en un plantel de Enseñanza Media Superior.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las Instituciones de Enseñanza Media Superior se encuentra que no hay un flujo de comunicación adecuada, tal es el caso de este plantel ya que no existe un responsable directo de la información, el cual se encargue de transmitirla entre los diferentes sectores que la conforman, dado como resultado una mala organización.

Debemos destacar que dentro de cualquier organización uno de sus principales objetivos deben ser sus clientes.

Dentro de esta Institución hay cuatro coordinadores encargados de dar información a los padres de los alumnos que se encuentran dentro de la escuela, así como de los posibles candidatos que piden entrar. Debido a que estos Coordinadores tienen otras múltiples actividades, no siempre tienen el tiempo suficiente para dar información, y en ocasiones dejan esperando a los interesados hasta por más de 30 minutos. Trayendo como consecuencia la pérdida de los clientes.

Otra de las situaciones que se han presentado, es que cuando los alumnos se acercan a un coordinador para obtener alguna información han tenido que buscar a otro coordinador para obtener respuesta, porque el primero desafortunadamente no se encontraba bien informado.

Existe un Consejo Administrativo, que está formado por un coordinador de cada materia, el cual se encarga de comunicar a sus subordinados los planes que la Institución tiene con el fin de que se alcancen las metas fijadas.

En cuanto a éstos, muchos de los profesores se han quejado de que tales planes no se les dan en un tiempo oportuno para que ellos puedan organizar sus actividades.

Una actividad importante de la cual se necesita un cierto control es la información para la justificación de la ausencia de alumnos, la cual sirve para la programación de exámenes y trabajos de reposición.

Se cuenta con dos tipos de circulares semanales, la de los profesores, a la cual se le denomina Boletín Semanal, la otra circular es para los alumnos, y los coordinadores que los realizan a veces se retrasan en la terminación de la misma, debido a múltiples actividades

Las demás circulares son en su mayor parte realizadas por Servicios Escolares, y su distribución es de diferentes formas, las cuales a veces no son muy efectivas.

¿ La Creación de un Departamento de Información mejorará el nivel de comunicación?

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿ Tendrá correlación positiva, la creación de un departamento de información y un eficiente nivel de comunicación en este plantel?

OBJETIVO

Mejorar los canales formales de comunicación entre los diferentes sectores que conforma el plantel, mediante la creación de un Departamento de Información.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Elaborar formatos, cuya finalidad sea la de brindar apoyo y fluidez al departamento que se creará.
- ❖ Proponer la creación de un Manual de Información el cual pueda ser consultado en ausencia de la persona responsable del departamento.
- ❖ Crear una página en el sistema interno de la Institución (red de comunicación mediante la PC), misma que deberá estar bien estructurada, por coordinaciones y su acceso estará restringido por medio de un Password.

JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo es el mejoramiento de los canales formales de comunicación de un plantel e Enseñanza Media Superior, proponiendo la creación de un departamento de Información, que disminuya la acumulación de trabajo de algunos coordinadores, para así agilizar los diferentes tipos de Información, los cuales tendrán que estar realizados y distribuidos en el tiempo y espacio oportuno, con la intención de dar holgura a los integrantes de esta empresa para que puedan programar sus actividades.

También este departamento se encargará de la Información para la Justificación y programación de exámenes de los alumnos que enferman; controlando este proceso ayudará a que los profesores puedan entregar sus calificaciones dentro de la fecha que marca la Institución.

Otro punto de gran importancia es el servicio de orientación y atención que este departamento pueda dar a nuestros y posibles clientes (dentro de este rubro se contempla tanto a padres familia así como a los alumnos), con un buen servicio lograremos la satisfacción de los clientes, como la captación de más clientela.

HIPÓTESIS

H1 El Contar con un Departamento de Información contribuirá a eficientar el nivel de comunicación del plantel.

H0 El Contar con un Departamento de Información no contribuirá a eficientar el nivel de comunicación del plantel.

INTRODUCCIÓN.

Si observamos un poco la historia nos daremos cuenta que en la década final del siglo XX, inicia la era de la globalización la cual nos enfrenta al cuestionamiento de los valores nacionales para dirigimos a la instauración de los valores "universales" o "mundiales" bajo la imagen de calidad total, de la excelencia académica y los lenguajes empresariales aplicados al sector educativo.

En este ambiente globalizado, toda institución se ve obligada a buscar un mejor desempeño; a trabajar con mayor calidad, tal es el caso de la Preparatoria Tomás Alva Edison que día con día intenta tener un mejor nivel educativo.

Pero para que cualquier institución lo logre debe tomar en cuenta cada área y departamento que lo conforman, debe tener la gran preocupación por que todas sus partes funcionen ala mayor capacidad.

Cualquier falla, no dejará que las cosas marchen como deben de ser, y considerando que para todo tipo de problema que se da en cualquier organización, la comunicación es fundamental para su solución, por este mismo motivo sus dos primeros capítulos están enfocados a este concepto.

En ellos nos menciona el proceso en una forma muy simple, los tipos que con más frecuencia se dan, las barreras, las cuales se hacen presentes en todas las organizaciones, y el análisis como una herramienta en la comunicación.

Teniendo en cuenta que todo centro educativo, debe tener como objetivo la formación de excelentes estudiantes, ya que ellos son la esperanza del mañana; se debe dar al alumno bases firmes, una buena estructura para su crecimiento, que mejor si la misma organización cuenta con esas bases y esa estructura.

Es así como en el capítulo tres se hace referencia al tipo de estructuras que tienen la mayoría de las organizaciones, y menciona la relación tan estrecha que existe entre la estructura y la comunicación.

Toda esta información ha sido de gran utilidad para concluir el trabajo de investigación el cual tiene como objetivo proponer la creación de un departamento de información que ayude a eficientar el nivel de comunicación de la Preparatoria Tomás Alva Edison.

Siendo de utilidad para la persona que desee consultar este trabajo.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 Antecedentes Históricos.

Para comenzar se puede decir con exactitud que en la época prehispanica no existía lo que ahora se denomina como comunicación organizacional, pero se puede asegurar que la necesidad colectiva de aquellos grupos, los obligó a tener un cierto lenguaje y una determinada organización, para así cubrir sus necesidades primarias. Ante lo cual resumo que la comunicación organizacional nace con la necesidad colectiva.

Tiempo después, tenemos que la Teoría de la comunicación nace con la segunda guerra mundial (1939-1945), y al mismo tiempo empieza con fuerza la revolución cibernética, gracias a ella los primeros modelos de transmisión de información, que incluyen los elementos del proceso de comunicación social.

Y debido a que el hombre y la mujer son personas altamente comunicativas y es mediante esta comunicación que se organizan para realizar sus actividades, tomaremos en cuenta lo que nos dice un autor "La tarea más importante de un ejecutivo es la comunicación" según Chester Barnard (citado en Goldhaber Gerald , 1977, p.19).

Y etimológicamente hablando de comunicación se tiene que esta se deriva del latín "cum", que significa CON y "munus" que significa DON, y conjuntamente sería con don, y es precisamente lo que este ejecutivo necesita para realizar bien su trabajo.

Continuando con los antecedentes tenemos que:

En 1948 Harold D. Lasswell elaboró su conocida fórmula para describir un acto de comunicación, el cual consiste en responder las siguientes preguntas ¿ Quién? (Comunicador) ¿ Dice qué? (Mensaje) ¿ En qué? (Canal, Medio) ¿ A quién? (Receptor) ¿ Con qué efecto? . Este modelo fué modificado conforme a las necesidades de los que investigan la comunicación interpersonal y colectiva.

Esta fórmula la consideró como una guía muy necesaria, la cual debe ser utilizada antes de que nuestra información sea transmitida, primero tenemos ¿ Quién?, y esto es en referencia al origen de donde viene la información y es importante que dentro del mismo mensaje se diga o se escriba quién es el que lo esta emitiendo, el ¿ Dice qué?, es referido a que sea un mensaje entendible para la persona a la que va dirigida y solicitar la opinión de otras personas es de gran ayuda para saber si es fácil de comprender, en otras palabras buscar aprobación, el ¿ En qué ? en la mayoría de las organizaciones ya tienen bien determinado sus canales o medios de comunicación, sólo es necesario saber si son los adecuados, por lo cual es recomendable una evaluación periódica de los mismos, ¿ A quién ? desde el momento en que se hace un informe ya se tiene una idea de a quién o a quienes va dirigido el mensaje y por eso desde este momento se debe cuidar el lenguaje o la redacción del mensaje; ¿ Dice qué ? aquí se debe buscar la forma de transmitir lo que se espera lograr con dicho mensaje y es lo que nos lleva al ¿ Con qué efecto ? esperando la reacción de lo transmitido.

Años después en otros estudios realizados encontramos que la mayoría de las organizaciones se apegan al modelo militar, al formar su estructura y al control

directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica según William Whyte (citado en Goldhaber Gerald , 1977, p.18).

Obteniendo como resultado que todas las ordenes e informes vienen desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo nivel jerárquico.

Al igual que el hombre evoluciona, así también la comunicación, despertando el interés por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones". Se percibe como interdependiente entre las comunicaciones internas y externas según Zelko y Dance , Katz y Kahn (citado en Goldhaber Gerald , 1977, p.21).

Como ya se menciona, se resalta la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, escribir, entrevistar, discutir, reunirse en pequeños grupos y hablar para persuadir, también se habla de las limitaciones en dichas habilidades (Bumann y Husmean 1969).

Todos estos puntos son esenciales para el sistema de comunicación.

En 1968 Thayer identifica tres sistemas de comunicación:

- 1) Operacionales;
- 2) reglamentarios y;
- 3) de mantenimiento y desarrollo.

El operacional es la ejecución del trabajo el cual debe ser regido por normas o reglas aplicando un mantenimiento para facilitar el desarrollo del sistema.

Estudios posteriores se demuestra que la comunicación organizacional se ha desarrollado extraordinariamente en muy pocos años, los que dirigieron está encuesta obtuvieron como resultado puntos que señalan que gran parte de los cuestionarios indican que deberían ofrecerse más cursos en el área de la comunicación organizacional (Wright y Sherman 1970).

Esta comunicación ya sea externa o interna o ambas esta también considerada como un papel de coordinación, es por eso que un autor define a la comunicación organizacional como la coordinación de un cierto número de personas que están inter dependientemente relacionadas(Haney 1973).

Como podemos observar, existen una gran cantidad de investigadores que se han dedicado al estudio de la comunicación organizacional, en diferentes épocas y años; y esto es debido a la gran importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, ya que no hay modelo a seguir y varía conforme a la conducta y comportamiento de los integrantes de la organización.

También hay que tomar en cuenta que más del 10% de los negocios americanos fracasan cada año debido a una mala administración y a la comunicación ineficaz; México no es la excepción.

1.2 Concepto de Comunicación Organizacional.

Tolela Myers(1985) M. en su libro de Administración Mediante la Comunicación nos dice:

"Aunque toda la comunicación contiene información, no toda la información posee valor comunicativo. La comunicación es un establecimiento de patrones; el que se expresa en forma simbólica. La organización comprende a dos o más

personas que funcionan en el espacio y en el tiempo, proporcionándose mutuamente recursos y coordinando sus actividades para lograr ciertos resultados. Sin comunicación no es posible combinar los esfuerzos, expresar los insumos o articular el producto”.

En cuanto a lo que este autor nos menciona, se deduce que lo que expresa es realmente muy atinado ya que no toda la información que se trasmite es de gran valor, podemos observar que existen algunas empresas que manejan cierta información dentro de hojas en la cual se observaba una serie de dibujos y chistes grotescos que los mismos integrantes de la institución realizan, lo asombroso es el ver con que facilidad este tipo de mensaje se difundía por toda la empresa y creando problemas y conflictos entre el personal.

Aunque esto es sólo un ejemplo, debe mencionarse que el autor no solo se refiere a este tipo de información si no también al valor de la información que tiene los mensajes formales, y hay que resaltar que aquellos mensajes que tienen como función alcanzar los objetivos generales de la institución y los individuales, son los más importantes.

Continuando con el mismo autor, nos dice que él considera a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, la cual incluye cuatro conceptos claves.

- 1) Mensajes;
- 2) Red;
- 3) Interdependencia;
- 4) relaciones.

Otro concepto es que:

La comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización según Redding y Sanborn (citado en Goldhaber Gerald , 1977 , p.21).

Aquí nos mencionan un punto clave, que no siempre se cumple; la información muchas veces se envía, pero muchas otras veces no se recibe ninguna retroalimentación, lo cual hace que el proceso de comunicación no concluya, y que no se tenga una comunicación eficaz.

La comunicación puede definirse como "el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos", gran parte del tiempo del trabajo de un gerente es la actividad de la comunicación, en particular la comunicación oral (Stoner James 1989).

Esta definición nos menciona que la comunicación es mediante mensajes simbólicos, palabra que otro autor ya había utilizado, es por eso que se considera correcto decir que el mensaje simbólico viene de la interpretación que las personas le da a un símbolo, llámese un dibujo que representa una indicación, como la prohibición de no fumar o sea un mensaje escrito ya que las letras son también símbolos.

Concluyendo podemos decir como concepto que la Comunicación Organizacional es un flujo de información en el cual existe un intercambio, ya sea verbal, escrito o visual que permita el proceso de la comunicación dentro de una organización, y que para su buen funcionamiento debe haber un estudio multidisciplinario.

La comunicación organizacional esta limitada por barreras que no permiten una clara transmisión, dichas barreras pueden ser eliminadas tomando en cuenta algunas técnicas que más adelante serán mencionadas.

1.3 Comunicación e Información.

Una vez que ya se ha dado el concepto de lo que es Comunicación Organizacional, es necesario definir lo que es información por ser parte fundamental de la comunicación.

Para Paoli Antonio(1979) la Información es el "conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada de modo que le sirvan como guía de su acción".

Todos estos datos deben de ser agrupados, ordenados y clasificados para así obtener una información clara, precisa, verídica y confiable.

La finalidad de la comunicación es la de ser el medio que permita lograr un fin, para esto es necesario un cúmulo de datos sistematizados, con un significado adecuado, el cual sea dirigido al receptor deseado, y se debe obtener como resultado positivo, la acción que dicho mensaje produzca.

Como recomendación nos dicen que la información se debe reservar sólo cuando exista una buena razón para ser guardada, si no es así, se debe dar una amplia apertura a dicha información y se debe convertir en una norma cotidiana (Flores de Gortari 1999).

La elaboración de patrones es el proceso básico mediante el cual se transforman los insumos de energía en información. La información se refiere entonces a reconocer patrones, determinar el grado de predicción de su ocurrencia y su función es reducir la incertidumbre (Tolela Myers 1985).

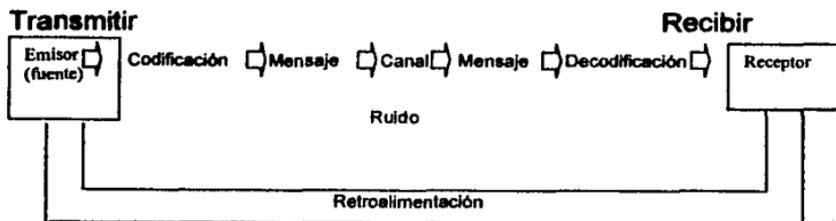
Ya que la Información forma parte importante en el contenido de la comunicación, esta debe ser enterada en el momento preciso, para que se alcancen los objetivos tanto de los empleados como de la organización.

1.4 Proceso de la Comunicación.

El proceso de compartir información reduciendo la incertidumbre en forma simple lo podemos observar de la siguiente forma.

Emisor \Rightarrow Mensaje \Rightarrow Receptor

Otro modelo de proceso de comunicación que es más complejo y más apegado a la comunicación en las organizaciones.



Emisor; el que inicia la comunicación

Codificación; se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación.

Mensaje; es la forma física en la cual el emisor cifra la información.

El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Canal; es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia es inseparable del mensaje.

Receptor; El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar.

Decodificación(descifrado); es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa.

Ruido; es el factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella.

Retroalimentación; es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor.

1.5 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.

Como anteriormente se mencionaba más del 10% de los negocios llegan a fracasar por una comunicación ineficaz. Y de tal importancia es que ciertos autores nos dicen:

La Comunicación se puede comparar con el sistema nervioso (Reyes Ponce)

El sistema nervioso está constituido por dos tipos celulares principales las neuronas y las células desostén. De las neuronas se puede afirmar que son las que se encargan de recibir, integrar, transmitir, generar, guardar y modificar los estímulos para hacer nuestras funciones compatibles con la vida. Las células de sostén suplen las deficiencias de las neuronas.

Así podemos decir que la comunicación es la que se encarga de integrar, transmitir, generar, guardar y modificar un flujo de información, el cual es necesario para llevar a cabo las acciones de la organización. Y que al igual debe existir un control el cual se encargue de evaluar y suplir o corregir las deficiencias de la comunicación.

Otra comparación es cuando nos mencionan que:

La comunicación es semejante a la respiración, esa función natural que mantiene con vida a las personas.

La Comunicación Organizacional se encarga de captar toda la información necesaria y de transmitirla por los diferentes canales, de la misma manera debe eliminar los mensajes que no sean necesarios, en otras palabras debe encargarse de seleccionar y transmitir la información.

Por esta razón la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común, función fundamental de la comunicación.

Una de las prácticas que sirve para realizar esta actividad es la "administración recorriendo el lugar de trabajo", es la mejor forma de recabar información de los diversos niveles de comunicación así como de los rumores que se escuchan y

lo bien o mal que se sienten los trabajadores dentro de la empresa, este tipo de información no se obtiene a través de los canales formales de comunicación según Thomas Peters, Robert Water, Hewlett Packard (citado en Harold Koontz 1995).

Así los líderes podrán utilizar esta información y saber como manejar la comunicación con los integrantes de la organización.

Mediante este proceso los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. Puesto que la organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas de grupo.

El mal proceso de comunicación, lleva a que existan pérdidas económicas dentro de la organización, esto se debe a que existe tiempos desperdiciados al no saber dar un mensaje que forma parte de las actividades de la empresa lo cual retrasa el trabajo que muchas veces se realiza doble al no ser específico lo que se pide, el hecho de que cada persona percibe de diferente forma crea en gran medida este problema.

1.6 Tipos de Comunicación en las Organizaciones.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones.

Esta puede ser una comunicación Interna y Externa, Vertical Ascendente o Vertical Descendente, Formal e Informal, Horizontal o Transversal, Cruzada y Circular; a continuación se mencionaran ciertas características de cada una.

1.6.1 Comunicación Externa e Interna.

COMUNICACIÓN EXTERNA: Tiene lugar hacia fuera de la organización en su doble sentido de salida y recepción. Dentro de este aspecto están tomadas en cuenta una serie de actividades tales como la legislación que rige a la empresa, sus políticas, sus planes, conocer los gustos, exigencias y necesidades del público usuario y consumidor, los avances tecnológicos, nuestros proveedores, el grado de aceptación y la actitud en relación con ciertos bienes o servicios, el mantenimiento de la imagen corporativa de las instituciones, entre otros puntos más.

Como se sabe toda organización o ente económico se rige por instituciones de carácter legal las cuales emiten leyes que deben ser respetadas y para ello se debe tener una comunicación en la cual se haga llegar la información de modificaciones y las fechas límites de pago, esto se realiza por diferentes canales de comunicación, y como son de carácter legal se deben cumplir obligatoriamente, otra forma en que la comunicación externa se da es el nivel competitivo de la organización, obliga también que cada institución ande en búsqueda de información que le permita mantenerse en un determinado nivel en el mercado, lo cual lleva a investigar las necesidades y gustos del consumidor, estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, relacionarse con los diferentes proveedores y en ocasiones pedir información de las empresas que son de su competencia.

COMUNICACIÓN INTERNA: Son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la Institución. Y cumple una serie de funciones encaminadas a conseguir unos objetivos inmediatos, para el logro de

los mismos es fundamental que el trabajador sea un excelente porta voz, para esto debe poseer la información necesaria e identificarse plenamente con la cultura de la empresa.

Para esto se debe establecer previamente una imagen positiva. La importancia de dicha imagen radica en hacer que sus propios empleados se pongan la camiseta y busquen el desarrollo de su empresa.

"El programa de comunicación interna estará sujeto a la política de comunicación empresarial e institucional, que recoge tanto los objetivos generales de la compañía como su identidad" (PULGAR Rodríguez 1999).

Para terminar este tipo de comunicación se menciona que dentro de estos dos tipos de comunicación se encuentran englobadas las demás.

COMUNICACIÓN FORMAL: Se encuentran identificadas como unidades de trabajo, ya específicas por la misma empresa y se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos.

La comunicación formal es netamente de trabajo y se rige por normas de comportamiento, por objetivos institucionales y por la responsabilidad de quien o quienes funcionan dentro de la organización.

COMUNICACIÓN LATERAL E INFORMAL: Esta al contrario de la Formal, se da entre los miembros de distintos departamentos y entre personal de línea y staff.

Cuando es de línea y staff, que es la comunicación lateral, su propósito fundamental consiste en ofrecer un canal directo de la coordinación y solución de problemas en la organización.

Dentro de la comunicación informal llega afectar a la comunicación formal debido a que dentro de ella es donde más se dan los mal entendidos y es por eso que se debe tener un especial cuidado y tratar de encaminarla a beneficio de la empresa.

Amanera concreta de ejemplo:

Podemos decir que son las personas que llegan 10 minutos antes para formar grupitos e irse a tomar un café.

Los tipos de comunicación que a continuación se presentan están enfocados dentro de la comunicación formal.

1.6.2 Comunicación Vertical Ascendente y Descendente.

COMUNICACIÓN VERTICAL: Este tipo de comunicación se realiza en dos dirección descendente y ascendente dentro de la cadena de mando de una empresa.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: La función principal de la comunicación ascendente es el suministro de información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos, es por eso que este tipo de comunicación viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Cada subordinado reporta a su jefe inmediato los avances y los problemas que se generan en su nivel jerárquico.

Los problemas que con mas frecuencia se dan es la filtración de mensajes, y por lo regular vienen de los administradores, los cuales no transmiten toda la información a sus superiores, y especialmente la información desfavorable, esto a veces se debe al miedo de ser regañados o de que se les llame la atención por no mantener un ambiente agradable.

La forma en que esta comunicación sea eficaz es precisamente un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, a un que no exclusivamente a los superiores.

MEDIOS TÍPICOS DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Cadena de mando, sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la practica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios, la entrevista de salida.

Y su objetivo principal de esta comunicación es favorecer el diálogo con el fin de que todos los integrantes de la organización se sienten protagonistas de la actividad empresarial y compartan los objetivos corporativos.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: En forma contraria a la Comunicación Ascendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles gerenciales hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que no tienen tareas de supervisión. El flujo de información viene del nivel jerárquico mas alto que sería la dirección y va descendiendo conforme a los niveles, este tipo de comunicación se conoce por lo general por ordenes o comunicados.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Sus objetivos principales de esta comunicación son aconsejar, informar, dirigir, instruir, y evaluar a los subordinados lo mismo que proporcionar a los integrantes de la organización información acerca de las metas y políticas organizacionales, con el fin de que tanto las políticas como los objetivos de la organización se alcancen.

MEDIOS TÍPICOS DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE: La forma más usual es la escrita, dentro de esta están los memorandum, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos, y tableros electrónicos de noticias. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación.

1.6.3 Comunicación Horizontal o Transversal.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL O TRANSVERSAL: Beneficia la comunicación entre distintos departamentos e individuos de un nivel similar con el propósito de mejorar la estructura organizacional, acentuar la cohesión interna, promover nuevas mentalidades y modificar los comportamientos.

Esta forma de comunicación se hace indispensable en situaciones donde los matices pueden tener una importancia decisiva, complejas negociaciones, análisis detallado de problemas, selección de nuevo personal.

"La Comunicación horizontal se da entre personas con el mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos, uno proporcionar apoyo socio emocional entre los compañeros, dos permitir la coordinación entre compañeros en el proceso laboral de tal manera que puede llevar a cabo un

trabajo más eficiente, tres difundir el punto de control en la organización, o extender la autoridad y la responsabilidad" (TOLELA Myers 1985).

1.6.4 Comunicación Cruzada.

COMUNICACIÓN CRUZADA: Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación es muy útil cuando esta bien dirigida.

1.6.5 Comunicación Circular.

COMUNICACIÓN CIRCULAR: Este tipo de comunicación abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sea el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en el alto grado de efectividad en el trabajo.

Por lo general en su mayoría cada institución tiene un tipo de comunicación y esta se encuentra influenciada por la estructura organizacional, aunque muchos administradores han considerado que la mejor forma de tener una eficaz comunicación es mediante este tipo, pero debemos tomar en consideración que toda la información debe ser clara y confiable, evitando que se formen barreras de comunicación.

1.7 Barreras de la Comunicación base de los Conflictos.

A medida que una organización crece, su complejidad es mayor, puesto que sus funciones se vuelven más difíciles de controlar, y si no hay un proceso de comunicación adecuado tendremos como consecuencia la creación de conflictos que por lo regular radican en las barreras de comunicación.

Y aunque es cierto que una gran organización tiene una mayor posibilidad de tener conflictos de comunicación, no exenta a aquellas pequeñas, ya que esto depende en gran medida de la forma en la cual se da el proceso de comunicación y de cómo evitar sus barreras.

Entonces podemos decir que todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y receptor es una barrera para la comunicación. Es por eso que este tema se le ha denominado barreras de la comunicación base de los conflictos.

Toda persona en una organización tiene apreciaciones particulares sobre la equidad del trabajo, la influencia, los privilegios y las recompensas.

Para comenzar tenemos que la clasificación de las barreras de la comunicación se dan por diversidad de cultura y lenguaje, por una comunicación incongruente, por la desconfianza que existe entre los miembros y por la diferencia de percepción entre otras. A continuación se mencionaran varias de ellas.

BARRERAS SEMÁNTICAS: Son cuando su origen radica en problemas de sentido, significación y aceptación del lenguaje.

En este caso el mensajes puede ser mal expresado, a pesar de lo claro que pueda ser la idea en la mente del emisor, de la comunicación el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras.

Y en efecto, algunos escritores piensan que la mayor parte de las barreras de comunicación se deben a que no es un lenguaje adecuado por lo cual no se le encuentra sentido al mensaje y no hay respuesta.

Punto importante que debe tomar un gerente es que las instrucciones que desee dar tienen que ser totalmente entendibles, no deben tener tecnicismos los cuales solo pueda interpretarlo la persona que lo realizo o que transmitió el mensaje.

DISTORSIÓN SEMÁNTICA: Las palabras pueden producir diferentes repuestas.

Aunque parece ser igual a la barrera semántica no lo es, ya que la distorsión semántica tiene que ver con lo que simboliza el mensaje para cada trabajador.

El tipo de palabras que se utilice debe de tener el mismo significado tanto para la persona que lo realiza así como para la persona que lo recibe.

Ejemplo: Para algunas personas la palabra "gobierno" pueda significar interferencia o gasto deficitario; para otras la misma palabra implica ayuda, igualdad y justicia.

En este tipo de barrera es importante que los trabajadores estén familiarizados con las reglas, normas y políticas de la empresa.

BARRERAS FÍSICAS: Son las fallas de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Como se menciona en los tipos de comunicación, hay ocasiones en que existe la filtración de mensajes en ciertos canales de comunicación lo cual impide el mensaje completo, por este motivo el medio por el cual se trasmite la información debe ser estudiada con anterioridad.

BARRERAS FISIOLÓGICAS: Es cuando hay malformaciones de las personas que intervienen en el proceso.

Pérdida por transmisión y retención deficientes; en una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje, paulatinamente, pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave. Por ello es que con frecuencia las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Muchas de las ocasiones se dan por la falta de atención y evaluación prematura. La importancia aquí es el de escuchar y poner atención total y tener una autodisciplina. Se debe evitar evaluaciones prematuras de lo que tiene que decir la otra persona, escuchar sin apresurarse a formar criterios permite que toda la empresa sea más eficaz y eficiente, utilizar varios medios para dar el mismo mensaje a dado resultados en diferentes empresas, y han podido evitar las barreras.

BARRERAS PSICOLÓGICAS: Estas parten de la forma individual que cada persona posee para percibir.

El tipo de comunicación en el ambiente internacional se hace aún más difícil debido a las diferencias de idiomas, culturas y costumbres sociales.

Una diferente cultura crea una gran barrera y para superar estas barreras en la comunicación de un ambiente internacional las grandes empresas han tomado distintas medidas, como capacitando ampliamente en idiomas a sus empleados, y con frecuencia se contratan para altos puestos a personas nativas que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión.

Esta barrera no solo se da en empresas Internacionales, en México hay pequeñas, medianas y grandes empresas en las cuales contratan personal de diferentes provincias, y aunque son del mismo país no tienen las mismas costumbres y a veces son de diferentes culturas.

Y no por eso el empresario debe dejar de contratarlos, aquí lo que se necesita es involucrarse más con el trabajador para saber como ir encaminándolo hacia un mismo objetivo.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS: Se basa en la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo.

Aquí es fundamental mencionar que la comunicación organizacional es fundamental para la institución, pero no lo es todo, ni debe ser lo más importante, ya que dentro de toda organización se deben cuidar todos los puntos, como sus estructura, su organización y los procesos administrativos entre otros.

Una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre sobre la dirección de la empresa. Al igual una estructura organizacional diseñada en forma deficiente podría no comunicar con claridad las relaciones

organizacionales, el estándar de desempeño, y pueden llegar a crear incertidumbre en los administradores sobre lo que se espera de ellos. Es por eso que deben ser perceptivos y deberá buscar las causas de los problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas. Ya que las barreras pueden existir en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

BARRERA POR DESCONFIANZA, AMENAZA Y TEMOR: Dentro de toda organización se debe tener en cuenta esta barrera de comunicación la cual llega a crear graves conflictos pues la desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. La desconfianza resulta de una conducta incoherente puede deberse a experiencias anteriores en las que el subordinado fue castigado por proporcionar a su jefe con toda sinceridad información desfavorable, las amenazas ya sean reales o imaginarias, llevan a las personas a que tiendan a sentirse tensas, a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información.

BARRERA POR SOBRECARGA DE INFORMACIÓN: La gente responde al exceso de información en varias formas.

Hacen caso omiso de cierta información, por que se sienten abrumadas con demasiada información.

Se cometen errores al procesarla, pueden olvidar la palabra "no" en un mensaje, lo cual invierte el significado del mismo.

Pueden hasta llegar a postergar el procesamiento de información bien sea permanente o con la intención de hacerlo en el futuro.

Se puede llegar a filtrar la información, la filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y los mensajes de menor importancia reciben una prioridad más baja.

El periodo que debe transmitirse toda la Información es vital para este tipo de barrera, ya que la presión que se ejerce cuando es corto dicho tiempo crea estas mismas barreras, además las personas utilizan tiempos diferentes para captar la información, puede ser que para Pedro esto no sea un problema, ya que tiene una agilidad para captar gran cantidad de información pero para Juan le cuesta el doble de tiempo captar la misma información.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.

2.1 Concepto de Análisis.

Según varios diccionarios y enciclopedias Larousse dicen que:

Análisis es el estudio realizado por separado de sus partes de un todo.

El estudio detallado de un asunto.

Examen de una cosa mediante la separación de sus partes o componentes y se aplica a todos los campos.

Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

En concreto se puede decir que el análisis tiene como principal objetivo el estudio detallado de cualquier cosa, para poder llevarse acabo es necesario separar en sus partes a esta cosa.

El análisis del lenguaje en las comunicaciones se ha venido dando con numerosos trabajos de lingüística en la comunicación.

Según Edward Sapir (citado en Bartoli Annie 1992), lingüista norteamericano, estudia el lenguaje humano y las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto.

El lenguaje es un medio de comunicación exclusivamente humano y no instructivo, y por eso los signos del lenguaje son analizados a la luz de la experiencia de los individuos. Así tenemos que la lengua también puede constituir un importante factor de discriminación social. En particular se realizó un análisis interesante.

Eric Berne (medico, psiquiatra y psicoanalista freudiano) fundador del análisis transaccional nos dice:

El análisis transaccional es " una teoría de la personalidad que describe el funcionamiento Inter psíquico e interrelación de personas y grupos "(Bartoli Annie 1992).

Dicho de otro modo, los mensajes que transmitimos en la vida familiar personal o profesional están teñidos con un tono particular relacionado con personalidades, contexto o interacciones ocultas; ese tono o matiz se agrupa en seis familias.

- ❖ Madre nutricia;
- ❖ Padre normativo;
- ❖ Niño adaptado-rebelde;
- ❖ Niño adaptado-sumiso;
- ❖ Niño libre;
- ❖ Adulto.

Y que cada persona actúa conforme a estos matices, y para llevar un análisis de comunicación se debe primero ver que tipo de matiz tiene cada persona para saber como inducirlo a que coopere con la estrategia que se utiliza dentro de la organización cuando se busca la solución de barreras de comunicación.

2.2 Diferentes Análisis de Comunicación.

(Tolela Myers 1985) Hablando en una forma concreta los análisis de la comunicación se pueden clasificar en tres grandes categorías.

- 1) Evasión;
- 2) Defusión;
- 3) Confrontación.

La **Evasión** suele emplearse como respuesta al conflicto actual o potencial, como la misma palabra lo dice trata de desaparecer para no enfrentar el problema, teniendo la esperanza de que el conflicto desaparezca por arte de magia, evitando los momentos desagradables.

Esta estrategia aunque suena muy cómoda no es la mas acertada, por que en diversas ocasiones el problema suele crecer más.

A manera de ejemplo:

En una empresa Restaurantera se crea un problema el cual se trato de resolver por medio de evasión, Raúl es mesero de este restaurante el cual los fines de semana esta lleno, un día de estos decide la dueña del restaurante dar su recorrido, al llegar se encuentra con la grata sorpresa que unos amigos de ella se encuentran formando parte de los comensales, con gusto se acerca a su mesa y les pregunta como los están atendiendo, ellos contestan que muy bien, pero que lastima que el platillo fuerte del restaurante se terminara tan temprano. La dueña tratando de complacer a sus amigos se acerca a Raúl el mesero y le pregunta si el platillo se ha terminado, la contestación de Raúl es afirmativa, ya que uno de sus compañeros le habia informado que no habia quedado ni un plato. La dueña al escucharlo se dirige a la cocina y al entrar se sorprende al ver que si habia suficientes platillos para sus amigos, inmediatamente manda a llamar a Pedro otro de los meseros y le da la indicación de servir los platillos a sus amigos dejando especificado que va ser cortesía de la casa.

La dueña para evitar un mal momento decide no tocar ya el punto y se retira. Exactamente una semana después se enferme la hija más pequeña de Raúl, este angustiado se dirige con la dueña, única persona que da permisos para poderse retirar temprano, la dueña no lo escucha con atención esta recordando la incidencia que ocurrió una semana atrás y sin pensarlo le niega el permiso a Raúl, el cual se va muy enojado y sin entender la actitud de la señora.

La consecuencia que trae este problema es la desmotivación del mesero quien ya no realizara bien su trabajo.

En la **Defusión** se trata de buscar un acuerdo sobre aspectos mínimos del tema y mantiene alejado el problema principal, hasta que se obtiene más información, y se tiene un ambiente de calma y se puede observar con una perspectiva diferente.

Las estrategias de defusión permiten cierta concordancia pero las cuestiones principales quedan sin resolver en el momento y a menudo durante largos periodos.

Así podemos decir que al principio se está utilizando una estrategia de evasión.

La última de las tres estrategias es la de la **Confrontación** y esta a su vez se divide en tres categorías.

- 1) ganar-perder;
- 2) perder-perder;
- 3) ganar-ganar.

La estrategia de **ganar-perder** o de poder, se apoya en la premisa que para que un conflicto se resuelva, una persona debe ganar y la otra debe perder. Muchos administradores emplean con frecuencia este tipo de categoría, por considerarse con el poder suficiente para dar a conocer que ellos serán los ganadores y que sus subordinados serán los perdedores.

En caso de que los subordinados estén en desacuerdo con su jefe, este los amenaza con despedirlos, reubicarlos, o darles una asignación difícil, y esto hace que los trabajadores se sientan en un callejón sin salida.

Esta estrategia también se da por medio del acarreo, es decir por medio de votación mayoría gana, minoría pierde, aunque se da el caso de que la derrota se toma personal y llega a convertirse en algo destructivo.

Las reglas de una empresa forman otra forma de escudo para los administradores, los cuales dicen que las reglas se deben respetar y punto, pero así los conflictos no se resuelven solo se evaden y se desplazan hacia arriba.

La Estrategia de **perder-perder** o de compromiso. Aun que no es la más óptima, es una de las estrategias más utilizadas en las empresas.

La estrategia lleva a las partes involucradas en el conflicto a un justo medio en el cual ninguna de las partes obtiene la satisfacción completa y busca en no caer en el juego de tu ganas y yo no.

Amanera de Ejemplo:

Dos amigas se encuentran después de un largo tiempo de no verse, deciden ponerse de acuerdo para ir a comer y platicar de su vida.

Laura que tiene gustos orientales, vota por ir a un restaurante chino, Nora que le encanta la comida francesa pide que vayan a un Restaurante Francés.

Observando la diferencia de gustos las dos deciden ir mejor a un Restaurante de comida Mexicana.

El soborno también forma parte de la estrategia de perder-perder, un gerente puede ofrecer un considerable aumento por la elaboración de una actividad muy aburrida.

En resumen podemos decir que aunque en forma superficial parece una manera muy positiva de solucionar los problemas, ambos pierden parcialmente.

La estrategia de Ganar-Ganar o de Integración, esta considerada como la mejor estrategia para la solución de conflictos, pero a la vez la más difícil de utilizar, por el proceso que requiere, sus características pueden estribar en dos supuestos.

- 1) El conflicto debe resolverse, y no solo verlo como ganar una batalla;**
- 2) El conflicto puede manejarse en tal forma que nadie pierda;**

El conflicto que se resuelve mediante la solución de problemas, permite integrar puntos de vista potencialmente opuestos y es una manera muy efectiva de resolver diferencias, se hacen confrontaciones cara a cara y se busca solucionar el problema sin buscar un culpable, para esto se debe de tener una comunicación abierta en la cual la mayoría del personal que este implicado en el conflicto debe tener voz y voto en la sugerencia de solución del

problema. En muchas ocasiones se descubre una solución que ninguna de las partes hubiese podido descubrir por sí sola.

Es aquí en donde se ve una integración, y se comienza a dar un mayor compañerismo, claro que esto toma más tiempo y se tiene que aprender a pensar abiertamente, pero el resultado es satisfactorio.

Para la solución de problemas es importante que la comunicación sea en forma ordenada, buscar la forma de que sea propicia, y se debe de recompensar la franqueza y que todos los participantes se sientan con la libertad de discordar sin ser atacada, como última fase se hace una exposición súbita de ideas con una comunicación abierta y espontánea, se lleva una evaluación de las posibles soluciones, dando importancia radical a la forma de comunicación apoyando a que esta sea libre de juiciosos y se fomente la originalidad y la idea poco común.

2.3 El Análisis como una herramienta en la comunicación dentro de las organizaciones.

La visión que se tenga sobre el conflicto determinara la manera como se enfoque y se maneje dicho conflicto. El conflicto no debe observarse como algo malo que se debe evitarse a toda costa, ya que se le puede convertir en una barrera psicológica y eso evitara que se pueda resolver fácilmente.

La habilidad para manejar los conflictos radica en la comunicación y tiene principalmente 4 aspectos.

- 1) Diagnosticar la naturaleza del conflicto;
- 2) Iniciar una confrontación;
- 3) Saber escuchar;
- 4) Resolver los problemas.

Diagnosticar la naturaleza del conflicto, el administrador debe tener la capacidad para saber cual es la raíz del problema, así se resolverá el conflicto y no solamente se aliviara.

Iniciar una Confrontación, en la cual se tome en cuenta los valores del personal, de la organización, tratar de integrarlos y ayudarlos a adaptarse, se debe hacer una invitación a una comunicación abierta, y se debe tener un determinado control de ella.

Resolver los problemas, la aplicación de los puntos mencionados anteriormente es muy útil para la solución de conflictos. Puede lograrse mucho si se trata el conflicto como un problema que debe resolverse, más que como una batalla que debe evitarse o ganarse.

Un punto al cual se debe poner una atención especial es a la situación de la empresa, ya que la empresa puede verse invadido por un ambiente destructivo, y esto hace que la comunicación se vuelva negativa, o se duplica o simplemente no se da.

Una forma en la cual un administrador se puede dar cuenta es por medio de una Auditoría de Comunicación (Stoner T. James 1989).

Este tipo de auditoría es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación.

El sistema de comunicación integra las funciones generales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

- 1) La red reguladora, o relacionada con la tarea, que se relaciona con políticas procedimientos reglas y relaciones entre el supervisor y el subordinado;
- 2) La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio;
- 3) La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de las empresas con las necesidades personales;
- 4) La red informativa instructiva, que incluye las publicaciones de la compañía, las pizarras de anuncios y de rumores.

Otro tipo de estrategia es tomar en cuenta las sugerencias que se dan para mejorar la comunicación por escrito y la comunicación verbal.

Sugerencia para la mejora de la comunicación escrita.

La educación y la Inteligencia no garantizan una buena redacción muchos caen en la costumbre de usar jergas que solo pueden comprender los expertos en su mismo campo.

- Usar palabras y frases sencillas;
- Usar palabras cortas y familiares;
- Usar pronombres personales, siempre que resulte apropiado;
- Proporcionar ilustraciones y ejemplos, usar graficas;
- Usar verbos activos;
- Evitar palabras innecesarias;
- Sugerencia para mejorar la comunicación verbal.

Expresar la misión en forma congruente con valores y creencias positivas, Incluir valores de la organización y de la sociedad en la declaración de las metas de la empresa.

Hacer llegar el mensaje en el lenguaje fácil de comprender, practicar la comunicación oral y buscar una retroalimentación sobre su discurso, mostrar entusiasmo y emoción al presentar su visión de la compañía.

Todos los puntos que anteriormente se han mencionado, nos sirven de herramienta para la solución de conflictos, pero no hay mejor remedio que la prevención de los mismos.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 Concepto de Estructura Organizacional.

Si cada persona actuara sólo de acuerdo con su iniciativa, es decir, si la forma de actuar de cada persona se dejara a entera libertad se produciría un caos tremendo por lo que es necesario estructurar las relaciones entre las personas que desempeñan las distintas funciones y definir exactamente las funciones que corresponden a cada uno de los puestos de trabajo.

Para poder diseñar una estructura organizacional, es necesario tener en cuenta en primer lugar el objetivo de la compañía, la forma en la cual se logrará dichos objetivos, el cómo se llevaran los planes de trabajo, los cuales deben ser dentro los tiempos determinados evitando o minimizando diferencias individuales.

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes son los que se enfrentan a este reto y alguno de ellos comienzan con una estructura simple caracterizada por un grado de departamentalización bajo, con gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona la cual es la que toma las decisiones, y hay poca formalización. Los resultados de este tipo de estructura son poco satisfactorios, ya que recordemos que poco aprieta el que mucho abarca.

Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen agrupan y coordinan. Dicho marco formal es como el esqueleto humano el cual se integra en diferentes partes, las cuales se encargan de una actividad

especial y siguen un nivel jerárquico con forme a la importancia de su función, sin dejar a un lado y tomando en cuenta que cada parte es importante.

Entonces tenemos que las estructuras de la organización no representan un fin sino más bien el medio mediante el cual se obtienen el logro de los objetivos. Por ser el instrumento que nos permitirá entender mejor el cometido organizacional.

Es por eso, que el diseño de una estructura es un constante rediseño de la misma. Al diseñar la estructura entran en juego fuerzas de hábito, de tradición, de poder, que dificultan el diseño de la estructura.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización.

El resultado del diseño de la organización es la estructura de la misma.

Según Mintzberg (citado en Herbert Hicks 1982) define la estructura como los medios formales y semiformales que las organizaciones usan para dividir y coordinar el trabajo para poder establecer patrones estables de comportamiento.

La estructura de una organización no es tan fácil de visualizar como la estructura de un ser vivo o de un sistema mecánico.

La estructura se utiliza para que las personas se adapten a la organización y no al contrario.

3.2 Tipos de Estructura.

Existe una variedad de estructuras organizacionales ya que cada empresa tiene su propio modelo de estructura el cual ha sido adaptado conforme a sus necesidades y depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción. Dentro de los más usuales tenemos.

3.2.1 Organización Lineal o Militar.

Este tipo de organización se le denominada lineal o militar por ser utilizada en las instituciones militares, es también recomendada para las pequeñas empresas.

Su principal característica es que la actividad de decisión se concentra en una sola persona, una autoridad suprema, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, de el dependen varios jefes, de cada uno de los cuales dependen, a su vez, uno o varios jefes de categorías inferiores. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a sus subordinados, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Para diseñarla se toma en cuenta fuerzas de hábito, de tradición, de poder, que dificultan el diseño de la estructura.

Ventajas:

Mediante esta estructura se puede mantener una mayor disciplina.

Facilita la toma de decisiones evitando conflictos de autoridad y evitando las fugas de responsabilidad.

Es claro y sencillo, además de ser muy útil como ya se mencionaba para las pequeñas empresas.

Desventajas:

No hay una especialización, por lo mismo carece de los beneficios, debido a que es rígida e inflexible no permite el crecimiento de la empresa.

La organización depende de hombres clave, es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.

Se facilita la arbitrariedad, por que cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto (VER ANEXO 1).

3.2.1 Organización Funcional o de Taylor.

Su creador Taylor F. W., propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, una actividad principal y los ocho tuvieran autoridad.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Reyes Ponce al igual hace notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos;
2. Hacer tarjetas de instrucción;
3. Establecer itinerarios de trabajo;
4. Vigilar la disciplina del taller;
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental;
6. Dar adiestramiento;
7. Llevar control de la calidad;
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Ventajas:

Favorece la división del trabajo, lo cual lleva a la especialización;

Se facilita el encontrar el personal adecuado, debido a que es una actividad principal, lo cual ayuda a formar un perfil más específico;

Conserva la unidad del mando;

Es más fácil la preparación del personal disponible;

Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialista con que cuenta la organización.

Desventajas:

Dificultad de localizar y fijar responsabilidad;

Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos;

La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes;
(VER ANEXO 2).

3.2.3 Organización Lineo-Funcional.

Debido a que las dos organizaciones anteriores no cumplían con una satisfacción plena en algunas organizaciones se crea una tercera, combinándolas, tomando todas sus ventajas y evitando sus desventajas, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, tratando de conservar:

De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe para cada función en especial, aplicando el lineal, generalmente en los estratos superiores de la organización. De la funcional, la especialización de cada actividad en una función, aplicando el funcional en los inferiores ya que en realidad el sistema funcional es difícilmente aplicable a la organización completa de la empresa.

Pero la autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función, lo cual provoca ciertas desventajas y ventajas ya que de ahí surge otro tipo de organización y esta es la staff.

(VER ANEXO 3).

3.2.4 Organización Staff.

Este tipo de organización se encarga de la planificación, información y asesoramiento del personal integrado en la línea de mando que puede dedicarse más plenamente a sus misiones ejecutivas y de dirección.

La organización staff no se da por sí sola, si no se encuentra combinada con algún otro tipo de organización.

Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Su línea de autoridad staff o técnica esta representada por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se presenta con línea continua.

Por ejemplo en el departamento de ventas, la organización staff se encargara de la investigación de mercados, y de la publicidad y una vez realizado su trabajo tendrá que informar al jefe del departamento para que este tome decisiones conforme ha esta investigación.

Así se puede obtener en cada departamento el asesoramiento de la organización staff, se le puede denominar como una organización de anexo.

Ventajas:

Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad invisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

El jefe staff hace notar constantemente que no obra, con autoridad propia, sino delegada.

Las decisiones, en definitiva, son tomadas por los ejecutivos. Es frecuente que ejecutivos y asesores tiendan a apropiarse los éxitos logrados y a achacar los fracasos a la otra parte, lo que origina fricciones.

Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

(VER ANEXO 4).

3.2.5 Organización por Comités.

La Organización por comités está formada por un cuerpo de personas los cuales se reúnen y se comprometen para discutir y decidir los diversos asuntos administrativos y llegar a obtener una solución en común de los problemas que se les encomiendan.

Es considerado el brazo derecho del administrador, por ser un medio que permite que las ideas se fundan y se critiquen.

Según Munich Galindo(1995), los comités los podemos clasificar de la siguiente forma:

- ❖ Directivos; representa a los accionistas, los que resuelven los asuntos que surgen;
- ❖ Ejecutivo; es nombrado por el comité directivo;
- ❖ Vigilancia; Personal de confianza;
- ❖ Consultivo; Integrado por especialistas.

Ventajas:

Soluciones objetivas, responsabilidad compartida, los problemas se observan por diferentes ángulos, lo cual permite una mejor visión.

Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

Para poder tomar una decisión se necesita mucho tiempo, lo cual llega a retrasar las soluciones debido a que se necesita hacer la junta para discutir primero el asunto.

Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.

El administrador se desliga de su responsabilidad y se vale del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Principios básicos de la organización de comités.

La organización del comité debe nacer de una necesidad.

El personal del comité debe representar las funciones.

Las tareas, la responsabilidad y la autoridad deben definirse claramente, la organización y la operación del comité deben basarse en la cooperación según Bethel Lawrence (VER ANEXO 5).

3.2.6 Organización Matricial.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos.

En la década de 1960, un arreglo organizacional inusual, conocido como organización matricial fue desarrollado por algunas compañías de la industria aeroespacial de los Estados Unidos como un elemento auxiliar para lidiar con las demandas que implica administrar eficiente y eficazmente varios proyectos simultáneos.

Una organización matricial es un diseño estructural por el cual varios especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para trabajar en uno o más proyectos, bajo el mando de un gerente de proyecto (ROBBINS STEPHEN P 1960).

Esta organización se instituyó con una cadena de doble mando, dividido por el gerente del departamento funcional y por el gerente de producto o proyecto. La actividad es compartida por estos dos gerentes, pero las decisiones que corresponden a las promociones y recomendaciones en materias de salario y revisiones anuales, se dan bajo la responsabilidad del gerente funcional. Al gerente de proyecto se le debe reportar el desarrollo del proyecto y tienen autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte del equipo, y los encargados de reportar son los especialistas, en cambio al gerente funcional se le reporta las labores inherentes a su departamento.

A pesar de que la estructura matricial funcionó bien, y sigue siendo efectiva para muchas organizaciones, otras utilizan un tipo más avanzado la estructura por proyectos. Estructura organizacional en la cual los empleados son asignados permanentemente a los proyectos.

Ventajas:

Traer la satisfacción en el mejoramiento del producto, cumpliendo con el programa.

Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.

Crea intercambio de experiencias, obteniendo un beneficio mutuo y logrando el mejoramiento en la calidad técnica.

Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.

Desventajas:

Crea confusión en cuanto quién depende de quién;

Esto provoca lucha por el poder;

Al igual que los Comités funciona a través de reuniones lo cual hace que exista pérdida de tiempo;

El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad;

Resistencia al cambio, por parte del personal.

(VER ANEXO 6).

3.2.7 Organización Plana.

Dentro de nuestras organizaciones las unidades directivas jerárquicas representan el cerebro y la espina dorsal de la organización, y estas unidades configuran una escala jerárquica determinada por la autoridad y responsabilidad, dicha escala se compone de determinados niveles jerárquicos que dan lugar a formas más o menos altas conocidas por "piramidales o planas" en el anexo 7 se observa los distintos niveles directivos, los cuales se encuentran de la siguiente forma:

PRIMER NIVEL: Representado por los altos directivos;

SEGUNDO NIVEL: Representado por la dirección intermedia, es el nivel de negocio, área, división, o departamento;

TERCER NIVEL: Representado por la dirección técnica, es el nivel operativo o ejecutivo.

Ventajas:

Las estructuras planas son fáciles de ajustar, son comprometidas, de decisión, poder y liderazgo.

Desventajas:

Se presenta en ocasiones la ineficiencia directiva, pérdida de visión, tiene una evidente rigidez organizacional, lentitud en la respuesta, conflictos en su motivación.

Este tipo de estructura también es representada por una sola línea o nivel en donde el líder se encuentra al centro.
(VER ANEXO 7).

3.2.8 Organización Celular.

Este tipo de estructura también es conocida como grupos autodirigidos, y se le denomina celular debido a que cada grupo es una unidad independiente, el cual tiene toda libertad de trabajar como mejor le parezca, permitiendo que estos grupos tengan iniciativa y sean emprendedores, estos grupos una vez que han terminado el trabajo que les corresponde, se unen con los otros grupos para formar lo que será el producto final.

3.3 Organigramas(concepto).

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras formales y de las relaciones existentes entre ellas.

Los Organigramas, son también conocidos como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Dentro de el organigrama se muestra, el cargo, lo cual hace fácil identificar las actividades del mismo, las relaciones formales entre los diferentes cargos, así como la línea de comunicación formal, y las jerarquías y su ubicación del cargo con respecto a los demás.

Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Pueden tener una doble finalidad: informativa o analítica, la informativa es en la cual simplemente para dar a conocer la estructura de la organización, pero también pueden servir para evidenciar posibles anomalías en la organización.

Para Reyes Ponce los organigramas sirven para:

La división de funciones;

Los niveles jerárquicos;

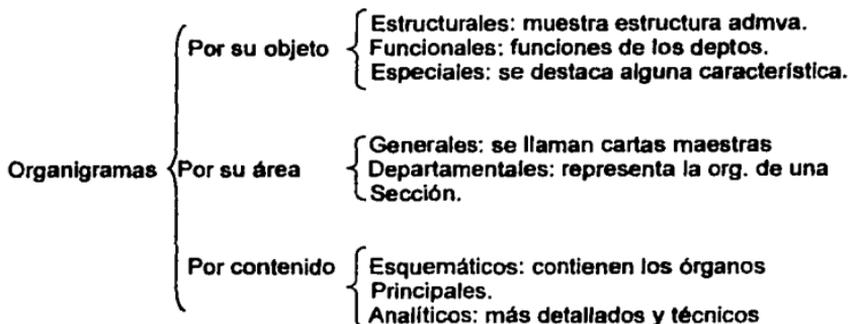
Las líneas de autoridad y responsabilidad;

Los canales formales de la comunicación;

La naturaleza lineal o staff del departamento. Los indica por líneas la autoridad línea llena y staff con línea punteada.

3.3.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Según Munch Galindo(1995), los organigramas pueden clasificarse en:



Los Organigramas se representan en diferentes formas, pueden ser verticales, horizontales, circulares y también puede ser un organigrama escalar.

ORGANIGRAMA VERTICAL: Es donde los niveles jerárquicos van de arriba hacia abajo.

El máximo nivel de mando se coloca en la parte superior y los demás, en niveles horizontales descendentes colocando los de igual categoría al mismo nivel. El modelo arriba-abajo es en esencia el modelo jerárquico clásico. Se origina en el pensamiento de Max Weber y Frederick Taylor y culmina con Herbert Simon.

Dicho modelo considera la creación de conocimiento desde el punto de vista del procesamiento de la información. Información seleccionada y simplificada es transmitida de arriba que dentro de la pirámide esta representado por los altos

directivos, quienes la usan para crear planes y dar órdenes, las cuales se transmiten hacia abajo de la jerarquía.

Ventajas:

Este organigrama es fácil de comprender;

Da satisfacción al empleado y lo motiva para lograr sus objetivos;

Ofrece salarios justos, status y seguridad.

Desventajas:

Efecto de triangulación, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas. VER ANEXO 9

ORGANIGRAMA HORIZONTAL: Es donde los niveles jerárquicos van de izquierda a derecha. Representando los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, pero comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de Triangulación
Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.
VER ANEXO 9

ORGANIGRAMA CIRCULAR: Es donde los niveles jerárquicos van desde el centro hacia la periferia. Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. Se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad (Reyes Ponce).

Ventajas:

Señalan, la importancia de los niveles jerárquicos

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

VER ANEXO 10

ORGANIGRAMA MIXTO: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical. VER ANEXO 10

ORGANIGRAMA ESCALAR: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dicho márgenes.

Como es difícil abarcar detalladamente toda la estructura de la empresa suelen prepararse dos clases de organigramas. Los generales abarcan toda la empresa pero lo hacen a grandes rasgos, mientras que en los parciales se representa detalladamente una parte de la empresa. (VER ANEXO 11).

3.3.2 La importancia del diseño de los Organigramas dentro de la Comunicación Administrativa.

El organigrama es de gran importancia dentro de la comunicación administrativa, ya que define el flujo de los canales de comunicación o Información en una organización y ninguna actividad coordinada y organizada puede ocurrir sin la comunicación entre las unidades de la organización.

Debido a que el organigrama indica como los departamentos están vinculados a lo largo de la línea principal de autoridad, es fácil que se puedan detectar las anomalías y dentro de estas podemos encontrar también las de comunicación.

También podemos observar que la comunicación esta estrechamente relacionada al organigrama ya que es el medio por el cual podemos observar el tipo de comunicación, y la dirección en que fluye.

Un fabricante dijo saber el uso que se le puede dar a un organigrama y decía que destrulan el sentimiento de equipo, nos le permite una comunicación abierta y dan a las personas un casillero, pero al final de cuentas dentro de su organización existían diferentes niveles, y hasta que no se vio en la necesidad de resolver problemas mediante un organigrama se dio cuenta que el plasmar la representación gráfica de su estructura permitiría la corrección de las anomalías con rapidez y facilidad.

Un alto ejecutivo menciona que es mejor no tenerlo por que se puede cambiar con facilidad y que alienta un impulso competitivo por puestos ejecutivos superiores por parte de la gerencia media que no aparece en el diagrama.

Es necesario mencionar que estas razones no tienen peso, así vengan de un alto ejecutivo. Las relaciones entre subordinados y superior existen no debido a las relaciones jerárquicas esenciales, además de que el crecimiento de una organización hace que exista una mayor complejidad y sin un organigrama se confunden los niveles jerárquicos.

CASO PRACTICO

ANTECEDENTES.

La historia de la Institución motivo de estudio nace en el año de 1981, cuando se reunieron la Lic. María Elena García Olalde, el Lic. René Pelayo, y el Ing. José Manuel Pérez Capetillo entre otros, con la intención de fundar una Institución educativa, donde como base primordial se tuviera los lineamientos que la misma SEP exigiera. Como resultado de dicha reunión se funda la institución denominada Colegio Panamericano, el proyecto marchaba bien hasta que la economía nacional se vio afectada en 1982, esto provocó que varios socios se retiraran de la institución cuando aún no se encontraba totalmente constituida. Sin dinero, pero con ánimos, la mitad de los socios del antiguo proyecto, comenzaron a trabajar de nuevo hasta que quedó bien estructurada, decidiendo cambiar el nombre a Tomás Alva Edison.

Desde sus inicios, la escuela ha luchado por sobresalir teniendo como meta educar integralmente a sus alumnos para imprimir en ellos los valores de respeto, excelencia, superación, trabajo, honestidad, y buenos hábitos para formar hombres y mujeres de bien que contribuyan a la superación de la sociedad.

Así tenemos que la escuela Tomás Alva Edison inició sus operaciones en 1983, ofreciendo los servicios educativos de preescolar y primaria con una población 110 alumnos. Al año siguiente, amplió sus servicios a los niveles de secundaria y primer año de preparatoria, aumentando cada año escolar un nuevo grado hasta alcanzar los tres que constituyen la enseñanza preparatoria.

En cuanto a prestación de servicios y número de alumnos, la tendencia ha sido consistentemente ascendente, en términos cuantitativos pero también cualitativos. En efecto para el ciclo escolar 2000-2001 ya se cuenta con una matrícula de 1723 alumnos, es decir, una población casi 16 veces mayor que en sus inicios.

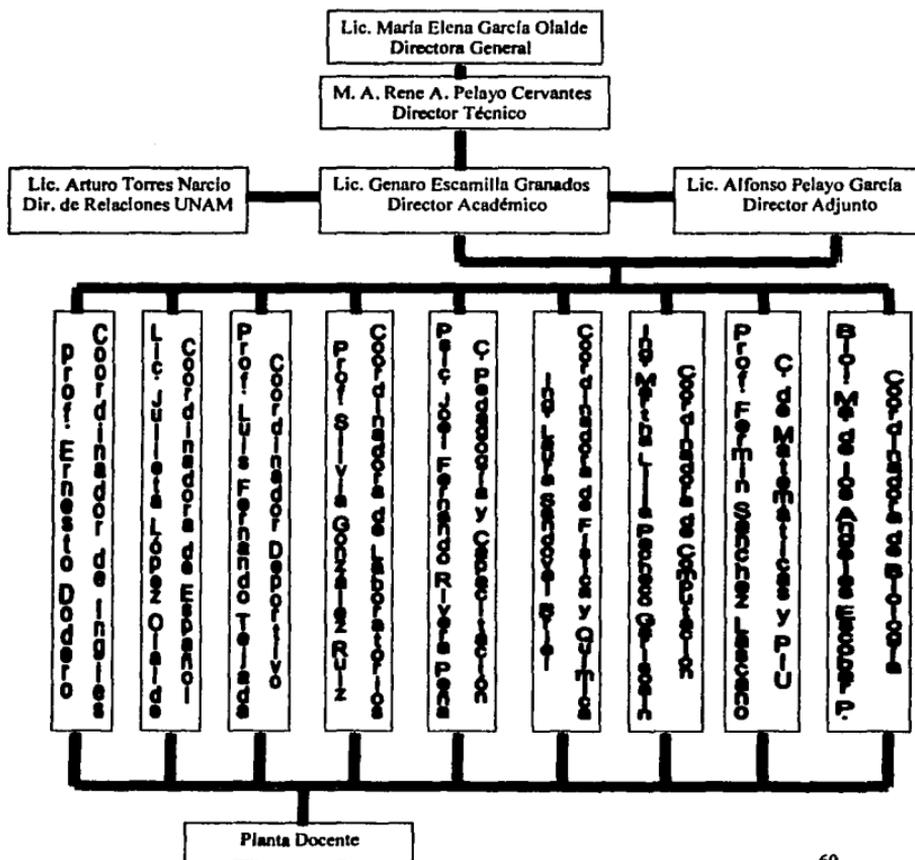
En cuanto a calidad, la escuela siempre ha tenido como ideal la excelencia en todas sus actividades y como método un enfoque de calidad total, que se va cumpliendo en cada una de las etapas del largo proceso de 16 años de que consta la etapa de enseñanza primaria y media superior.

La Escuela Tomás Alva Edison es bilingüe y está incorporada a la Secretaría de Educación Pública en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, en cuanto a la preparatoria la entidad a la que esta incorporada es la Universidad Nacional Autónoma de México.

La ubicación de los cuatro centros educativos que corresponden cada uno a los niveles, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, tienen los siguientes domicilios: Heriberto Frías No. 1401b, Manzanas No. 11, Amores No. 1229, y Heriberto Frías No. 1401, esquina Miguel Laurent. Todas ubicadas en la colonia del Valle.

La Escuela operó en sus inicios como persona física con actividad empresarial, sin embargo, en 1969 se transformó en una sociedad civil cuya denominación es FORMACIÓN, EDUCATIVA Y CULTURAL, S.C. conservando como identificación el nombre de Escuela Tomás Alva Edison.

PREPARATORIA TOMÁS ALVA EDISON ORGANIGRAMA ACTUAL.



MISIÓN E IDEARIO

Las finalidades de la Escuela Tomás Alva Edison respecto a los educandos son:
Satisfacer de una manera integral y en forma profesional, oportuna y sistemática, las necesidades educativas de nuestro alumnos.

Lograr un perfil de estudiante que le permite tener acceso posteriormente a niveles universitarios para llegar a ser un profesionista responsable y capaz.

Mantener altos niveles de aprovechamiento.

Preparar física, mental y afectivamente a nuestros alumnos para que cuenten con las herramientas, habilidades y destrezas que les permitan resolver problemas de su vida estudiantil y para que puedan convivir sanamente el medio que los rodea.

Como alumnos de la escuela Tomás Alva Edison debemos:

Honrar a la Institución, entender y comprometernos con sus principios y con sus ideales, aceptar y cumplir los compromisos adquiridos.

Respetar la integridad física y moral de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Aceptar las normas, lineamientos, sistemas y procedimientos instituidos por la escuela.

Asumir retos que signifiquen, al lograrlos, metas de superación personal y de prestigio para la Institución.

SITUACIÓN ACTUAL

La Preparatoria Tomás Alva Edison en este momento se encuentra en un proceso de reestructuración debido a su crecimiento, por lo mismo realizaron una asamblea que comprendió del 21 al 23 de Junio del 2002, en el cual se valorará el organigrama de la empresa y la descripción de puestos administrativos aún que dentro de sus estudios no han considerado la creación de un departamento de información motivo de la realización de esta propuesta.

A continuación se especificará los puntos más relevantes por los cuales se considera la necesidad de un departamento de información, y no es precisamente por que la mayoría de las otras preparatorias cuenten con este departamento.

Que podría hacer cualquier empresa si no tuviera clientes, es por eso que considero como un punto importantísimo la atención a los clientes, y en esta institución no hay una persona especifica que realice esta actividad, los coordinadores son los que hacen esta actividad. Aunque no siempre tienen el tiempo suficiente para dar la atención necesaria, y se ha dejado hasta más de 30 minutos esperando a las personas, las cuales terminan insatisfechos por la espera.

Los alumnos para poder obtener información de cualquier índole tienen que estar preguntando por todos lados, y en ocasiones la información la encuentran entre sus mismos compañeros, esto provoca malos comentarios hacia la institución.

La preparatoria se encuentra estrechamente ligada con la preeprimaria, primaria, y secundaria, y esto es por que como es el plantel más amplio, se ha convertido

en centro de eventos ceremoniales, además de que las tres instituciones hacen también sus entrenamientos deportivos en la preparatoria, por este motivo las instalaciones continuamente tiene que desempeñar el papel de anfitrión. Y por lo regular son los mismos coordinadores los encargados de organizar lo necesario para que se lleven con un control dichas actividades. El inconveniente es que varias de las actividades deportivas, que se han realizado, no han sido notificadas al personal, y el descontrol se refleja cuando los papas llegan temprano a preguntar por sus hijos, nadie sabe dar respuesta, por que no se tenía la menor idea que se iba a realizar algún evento, lo que procede en estos casos es investigar por toda la escuela, si alguien sabe sobre dicho evento, hablar por teléfono a la escuela que organiza el evento, el cual muchas veces sus líneas telefónicas están saturadas, y una vez que se pregunto por toda la escuela, se llega a que solamente algún coordinador estaba enterado pero no tuvo tiempo de avisar a alguien más. Se puede decir que la justificación a esta falta de comunicación es el sobre cargo de trabajo que tiene cada coordinador, esto ha traído como consecuencia falta de control en la organización.

Los coordinadores deben de estar pendientes de una o dos materias que se imparten las cuales son; Español, Matemáticas, Ciencias Biológicas, Psicología, Física, Química, Ciencias Sociales, Geografía, Humanidades, Informática, Inglés, Francés, Actividades Deportivas, además de tener que dirigir otros proyectos especiales como jóvenes a la investigación, dentro de sus proyectos más sobresalientes es el proyecto de superconductores, las practicas de campo a la laguna verde, y la semana cultural que todos los años se realiza, la participación de competencias de debate con otras escuelas, y el programa de ONU, participaciones deportivas, concursos de porras, entre otras funciones en las

cuales participa la escuela, y todas estas actividades son controladas por los coordinadores.

También los coordinadores se encargan de comunicar a sus subordinados, los planes que la institución tiene, y ellos se quejan de que dichos comunicados a veces no se les dan con el tiempo propicio para que ellos puedan organizarse.

Otra de las obligaciones que también tienen algunos coordinadores es la elaboración de circulares semanales para alumnos y profesores.

La que está dirigida a los alumnos, en su contenido se encuentra los exámenes que se realizarán en esa semana, las actividades, las noticias más relevantes de la escuela, y avisos dirigidos a los padres de familia, esta circular se encuentra disponible en Internet al igual que existe correspondencia por medio de correo electrónico con los papás el cual es también atendida por los coordinadores. Para su elaboración se lleva mucho tiempo ya que hay que estar recabando información de todas las materias y analizar todas las actividades, buscar la redacción correcta para la misma. Esta circular sale todos los viernes y es repartida a todos los alumnos que lo deseen.

La otra circular, se le conoce como boletín semanal y es realizado por la coordinadora de Español, la cual, a veces se encuentra con tanto trabajo, que no le es posible tenerlo listo a tiempo, dentro de ella se informa las actividades que se dan en la semana, eventos de relevancia que se han presentado, fechas de cumpleaños de los profesores y avisos dirigidos solo a profesores.

Otra actividad que se ha venido realizando y que hasta la fecha no han podido controlar en su totalidad el proceso de justificación de la ausencia de alumnos.

Esto se realiza mediante un proceso que a continuación se describe:

La recepcionista recibe todos los justificantes médicos, así como los permisos escritos por los papás.

Las constancias médicas son justificables, pero los permisos tienen que ser estudiados para ver si son justificables. Y son tantos permisos que muchas veces es difícil saber quien faltó a la escuela por permiso, y como las titulares (prefectas) llaman a las casas para saber el motivo del ausencia del alumno, se sorprenden al escuchar que el alumno tiene permiso y que no entienden por que llaman si la escuela ya esta enterada. Este problema se da principalmente por falta de comunicación.

Estos permisos se pasan al Director Adjunto, el cual tiene que firmar de autorizado, y en ocasiones por las citas que atiende no le da tiempo de revisar ese mismo día, ya revisados los pasa con el Director de Relaciones UNAM, el cual registra en su computadora todos estos permisos, especificando si son permisos justificado o injustificado, para así entregar a los alumnos un pequeño formato el cual le permita justificar su ausencia, el alumno lo presenta ante los profesores, los cuales son los que deciden, cuando pueden hacer tanto exámenes como trabajos pendientes. El problema que se crea con este proceso es el retraso de entrega de calificaciones de los profesores.

PROPUESTA

Debido a que la Institución se encuentra en el proceso de reestructuración, propongo la creación de un departamento de información, el cual se encargue de:

- La atención a clientes principalmente.
- La realización y distribución de circulares o avisos que sean necesarios.
- Otra actividad de la que se encargaría este departamento sería del proceso de justificación.
- y de dar apoyo al departamento de servicios escolares cuando sea necesario.
- Estar bien informado, para orientar a toda persona que lo necesite.

Para esto se considera necesario continuar con el tipo de comunicación que hasta ahora se ha venido dando, el cual es en las diferentes direcciones, claro que ahora con el departamento de información se podrá orientar mejor ya que se pretende que toda la información que se de provenga de una fuente confiable.

Y como para los directivos es de gran importancia la comunicación externa, en cuanto a lo que opinen sobre la institución, este departamento también realizara sondeos, los cuales reportará en su momento oportuno. Con esto se espera que la Escuela busque una mayor satisfacción tanto interno como externo. Ya que una de sus preocupaciones de la dirección es el tener una imagen de prestigio.

- Se sugiere que este departamento que se encuentre directamente relacionado con la dirección.

- Así tenemos que seguiría siendo su estructura lineo-funcional con el departamento de información estrechamente ligado a la dirección.
- Una de sus primordiales actividades como ya se mencionaba sería la de dar atención a los clientes, lo cual se pediría un cubículo específico para este departamento y se sugeriría que se encuentre cerca de la puerta de entrada, así las personas que lleguen a la escuela inmediatamente serían atendidas.
- Este cubículo tendrá acceso para toda aquella persona que busque una orientación en cuanto a información, ya que el departamento no captara toda la información, pero si tratara de estar enterada de todas las actividades que se lleven dentro del plantel y de las que estén relacionadas con las otras instituciones que forman parte de la Escuela Tomás Alva Edison.
- En cuanto a las circulares semanales, estas se realizarán en este departamento, ayudando así a los coordinadores con la sobre carga de trabajo, además de que dicho departamento buscará la forma de atender todas las dudas de los alumnos y dentro de esto, se encuentra las inquietudes que los alumnos tienen sobre el reglamento, que muchas veces es lo que más tiempo les quita a los coordinadores.
- Ya existe una página de Internet en la cual se tiene comunicación con los padres de familia, esta actividad también la atendería el departamento.

- o Lo que se tendrá que realizar es una página en el sistema interno la cual apoye a cada coordinación con la información que le compete, así el profesor tendrá la posibilidad de checar dicha información desde cualquier computadora de la escuela, dentro de la información se podrá observar las actividades extraordinarias, como simulacros, ceremonias, conferencias y otras actividades que se vayan realizando, pero no solo esta información la podrá obtener en esta página, sino que el departamento se encargara de distribuirla en el tiempo que sea necesario.
- o En cuestión de justificaciones el departamento de información tendrá toda la autoridad para decidir, cuales se consideran permisos con justificación y permisos sin justificación y el proceso será de una forma sencilla. El proceso de justificación de ausencias deberá ser de la siguiente manera.
- o Primero los alumnos se dirigirán al departamento de información para la entrega de permisos, inmediatamente se registrara el justificante en la computadora la cual tiene un programa que lleva el registro de cada alumno, para así llevar un promedio de ausencias y permisos en cada alumno, para esto es importante que las titulares reporten sus ausentes diarios, para que así se interrelacione las ausencias con los permisos y se pueda detectar algún problema por faltas.
- o Una vez que se registro el permiso, y se clasifico como justificable o no justificable se le dirá de inmediato al alumno si tiene autorización para justificar su ausencia, procede la entrega del formato, el cual no hay que elaborarlo, ya que el anterior es de gran utilidad.

- o El alumno tendrá el derecho de pedir inmediatamente su justificante, pero al igual solo contará con los dos días para presentarlo ante el profesor o profesores.
- o Los permisos muy especiales, si se darán al Director Adjunto, para que el los autorice pero antes ya deben estar registrados.
- o Otra actividad de relevancia es el saber si un profesor esta, salió o no se presento y de esta actividad también se encargara el departamento.
- o Estará al pendiente de la entrada y salida de los profesores esto ayudará a informar si los profesores están dentro o fuera de la escuela .
- o Tratará de ser el primero en saber sobre todas las actividades que se realicen, así podrá informar en el momento oportuno, sobre las asesorías, en cuanto al horario y el salón donde se impartirán, también informará sobre los horarios de salida al servicio social, sobre los ensayos de teatro, y otras actividades más.
- o En la escuela se acostumbra poner una frase, la cual se pone en todos los salones, también la frase se realizara en este departamento.
- o El departamento de Servicios Escolares es uno de los departamentos mas visitados por los alumnos, y esto provoca en ocasiones que muchos alumnos se queden formados o haciendo bola ahí, es por eso que también el departamento de información, deberá tener conocimiento de las actividades que en servicios escolares se realizan para así apoyar a dicho departamento.
- o Como ultima recomendación de esta propuesta es la que este departamento cuente con dos personas, una que será el Jefe de departamento y la otra persona la asistente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.

- Tener toda la información al día.
- Verificar toda la información que le sea dada.
- Atender a toda persona que requiera de su ayuda.
- Estar en contacto diariamente con las demás Instalaciones de los otros niveles escolares. Para estar informado de las actividades que se den dentro de la Preparatoria.
- Realizar circulares semanales.
- Hacer frase de la Semana.
- Checar diariamente, entrada y salida de los profesores.
- Registrar diariamente, ausentes y permisos. Elaborando los formatos de justificación.
- Orientar a toda persona que busque la asistencia del departamento.
- Tener al día la información de la página interna de la escuela.
- Estar reportando todas las quejas que se llegaran a dar por parte de los padres de familia.
- Estar atento de todas las asesorías y tener la información a tiempo.
- Tener bien estudiado y analizado el reglamento de la escuela. Atendiendo las dudas de los alumnos.

DESCRIPCIÓN DE ASISTENTE DE DEPARTAMENTO

Apoyar en todas las actividades mencionadas, además de encargarse de la distribución de circulares, carteles, avisos, y demás material que se necesite distribuir.

PREPARATORIA TOMÁS ALVA EDISON PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA

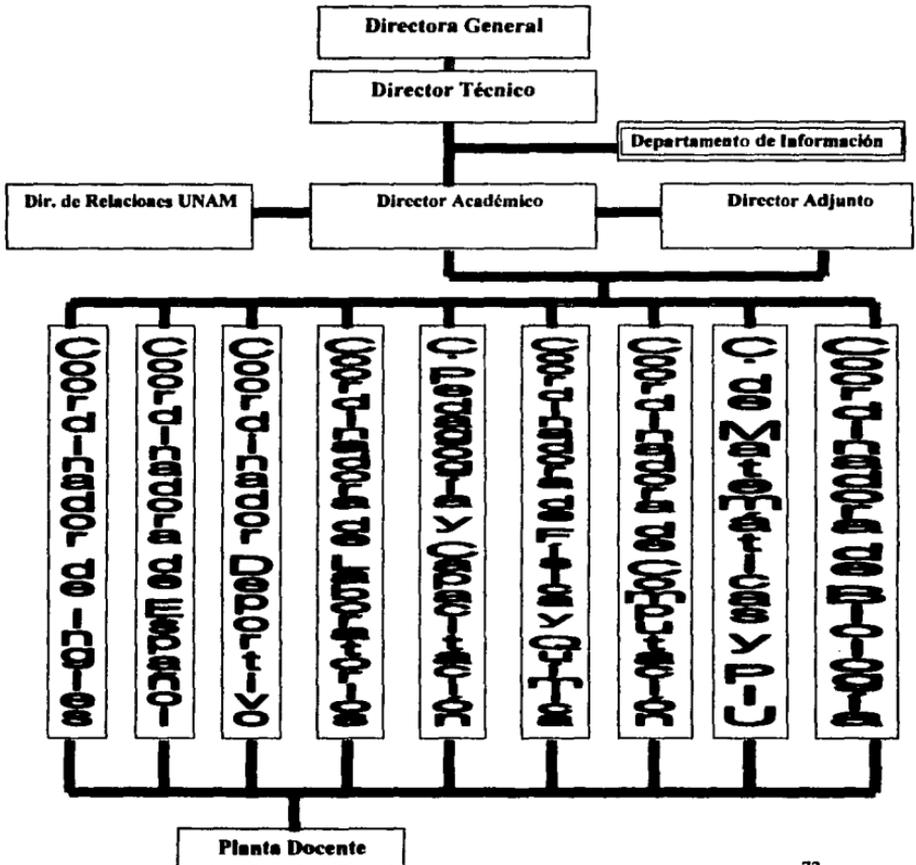
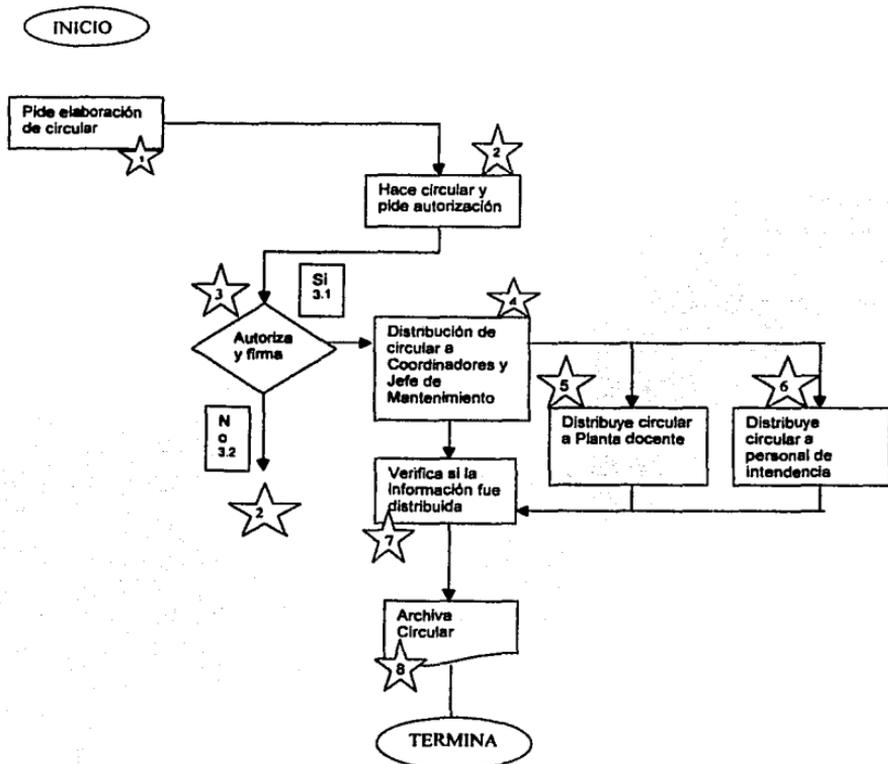


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CIRCULARES

AREA SOLICITANTE	DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	COORDINADORES	JEFE DE MANTENIMIENTO
------------------	-----------	-----------------------------	---------------	-----------------------

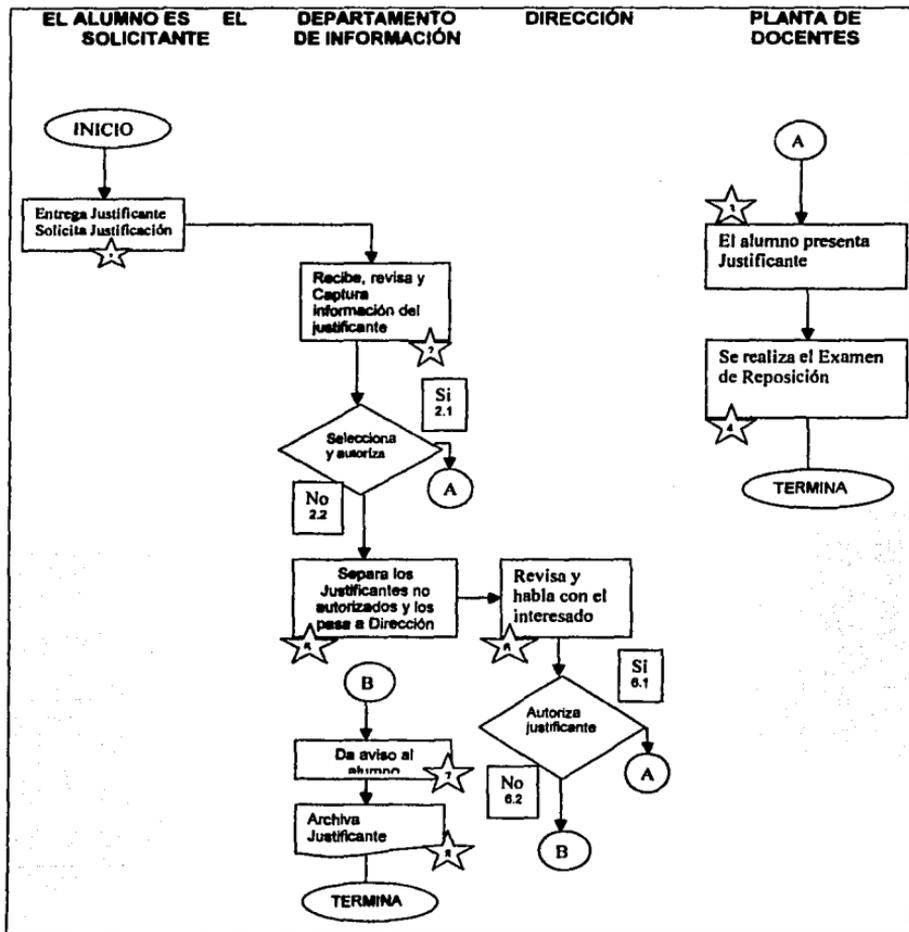


NOTA: El Departamento de Información entrega a los coordinadores y al jefe de mantenimiento la circular quienes a su vez entregan a sus profesores y el jefe a los trabajadores de intendencia.

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA DE LAS CIRCULARES.

NÚMERO DE ACTIVIDAD ☆	PUESTO	ACTIVIDAD QUE SE REALIZA
1	AREA SOLICITANTE	PIDE LA REALIZACIÓN DE CIRCULAR
2	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	REALIZA LA CIRCULAR Y PIDE SU AUTORIZACIÓN PARA SER DISTRIBUIDA
3	DIRECCIÓN	REVISA Y AUTORIZA LA CIRCULAR
3.1	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	SI FUE AUTORIZADA SE ENCARGA DE DISTRIBUIR
3.2	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	SI NO ES AUTORIZADA POR REDACCIÓN CORRIGE Y REGRESA AL PASO (2)
4	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	AUTORIZA LA DISTRIBUCIÓN DE CIRCULARES A COORDINADORES Y JEFE DE MANTENIMIENTO.
5	COORDINACIONES	DISTRIBUYE CIRCULAR A PLANTA DOCENTE
6	JEFE DE MANTENIMIENTO	DISTRIBUYE CIRCULAR A PERSONAL DE INTENDENCIA.
7	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	VERIFICA EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS SI LA INFORMACIÓN DE LA CIRCULAR FUE ENTREGADA.
8	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	ARCHIVA LA CIRCULAR

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE JUSTIFICACIÓN DE FALTAS

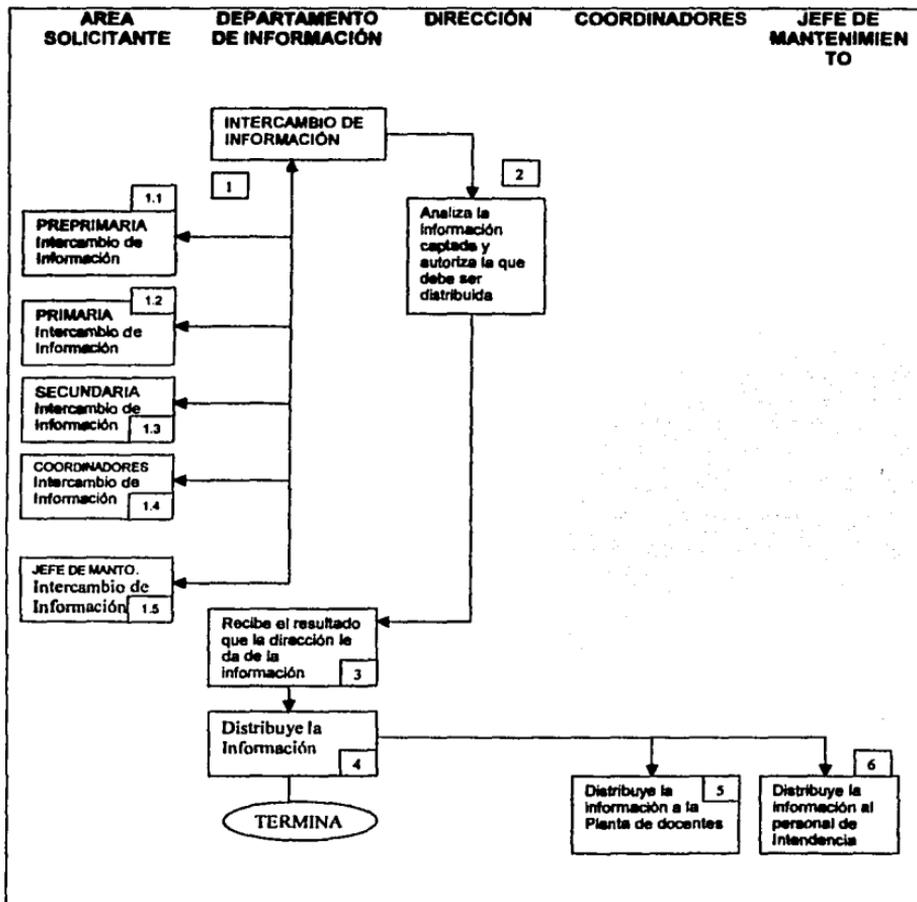


NOTA: El proceso de justificación, puede tener dos resultados, el que se le autorice y pueda hacer exámenes de justificación y en el cual solo se le avise que no fue autorizado.

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA DE JUSTIFICACIÓN DE FALTAS.

NUMERO DE ACTIVIDAD ★	PUESTO	ACTIVIDAD QUE SE REALIZA
1	ALUMNADO	EL ALUMNO HACE ENTREGA DEL JUSTIFICANTE, PARA VER SI PUEDEN HACERLE REPOSICIONES DE EXAMENES O TRABAJOS.
2	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	RECIBE, REvisa, Y CAPTURA LOS DATOS DEL JUSTIFICANTE Y SE COMPROMETE ADAR RESPUESTA EN 24 HORAS.
2.1	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	ANALIZA EL JUSTIFICANTE Y SI APRUEBA LA JUSTIFICACIÓN LO ENTREGA AL ALUMNO PARA QUE CONTINUE CON LOS PASOS (3,4)
2.2	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	EN CASO DE NO SER JUSTIFICABLE LO SEPARA Y LO ENTREGA A DIRECCIÓN PARA SER VALORADO.
3	PLANTA DE DOCENTES	RECIBE EL JUSTIFICANTE EL PROFESOR CORRESPONDIENTE
4	PLANTA DE DOCENTES	APLICA EL EXAMEN DE REPOSICIÓN O LE PERMITE REALIZAR EL TRABAJO FALTANTE.
5	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	SEPARA Y ENTREGA LOS JUSTIFICANTES A DIRECCIÓN
6	DIRECCIÓN	RECIBE LOS JUSTIFICANTES Y HABLA CON EL INTERESADO PARA DECIDIR SI ES AUTORIZADO
6.1	DIRECCIÓN	ANALIZA EL JUSTIFICANTE Y SI APRUEBA LA JUSTIFICACIÓN LO ENTREGA AL ALUMNO PARA QUE CONTINUE CON LOS PASOS (3,4)
6.2	DIRECCIÓN	EN CASO DE NO SER JUSTIFICABLE LO HACE SABER AL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN
7	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	RECIBE EL AVISO DE NO AUTORIZACIÓN E INFORMA AL ALUMNO DENTRO DE UN PERIODO NO MAYOR A 24 HORAS
8	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	ARCHIVA EL JUSTIFICANTE

DIAGRAMA DE FLUJO DE RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN



NOTA: El departamento de Información requiere de diferentes fuentes, e intercambia opiniones y recibe autorización de la dirección.

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN

NUMERO DE ACTIVIDAD <input type="checkbox"/>	PUESTO	ACTIVIDAD QUE SE REALIZA
1	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	INTERCAMBIA INFORMACIÓN
1.1	PLANTEL DE NIVEL PREPRIMARIA.	INTERCAMBIA INFORMACIÓN TODOS LOS DIAS CON DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.
1.2	PLANTEL DE NIVEL PRIMARIA.	INTERCAMBIA INFORMACIÓN TODOS LOS DIAS CON DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.
1.3	PLANTEL DE NIVEL SECUNDARIA.	INTERCAMBIA INFORMACIÓN TODOS LOS DIAS CON DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.
1.4	COORDINADORES DE PREPARATORIA	INTERCAMBIA INFORMACIÓN TODOS LOS DIAS CON DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.
1.6	JEFE DE MANTENIMIENTO DE LA PREPARATORIA.	INTERCAMBIA INFORMACIÓN TODOS LOS DIAS CON DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN.
2	DIRECCIÓN	ANALIZA TODA LA INFORMACIÓN QUE CAPTO EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y AUTORIZA LA QUE DEBE SER DISTRIBUIDA.
3	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	RECIBE EL RESULTADO QUE LA DIRECCIÓN DA, Y SE ORGANIZA PARA SU SIGUIENTE ACTIVIDAD.
4	DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN	DISTRIBUYE LA INFORMACIÓN
5	COORDINADORES	DISTRIBUYE LA INFORMACIÓN A PLANTA DOCENTE
6	JEFE DE MANTENIMIENTO	DISTRIBUYE LA INFORMACIÓN A PERSONAL DE INTENDENCIA

CONCLUSIONES.

En base a lo que se observó dentro del plantel de Enseñanza Media Superior, la práctica y la investigación documental efectuada:

Podemos decir que un punto débil; es la falta de organización y el problema radica en la barrera de comunicación denominada sobre carga de información y distribución de la misma la que provoca principalmente .

Por esta razón este trabajo finaliza:

Proponiendo la creación de un departamento de información, para eficientar el nivel de comunicación.

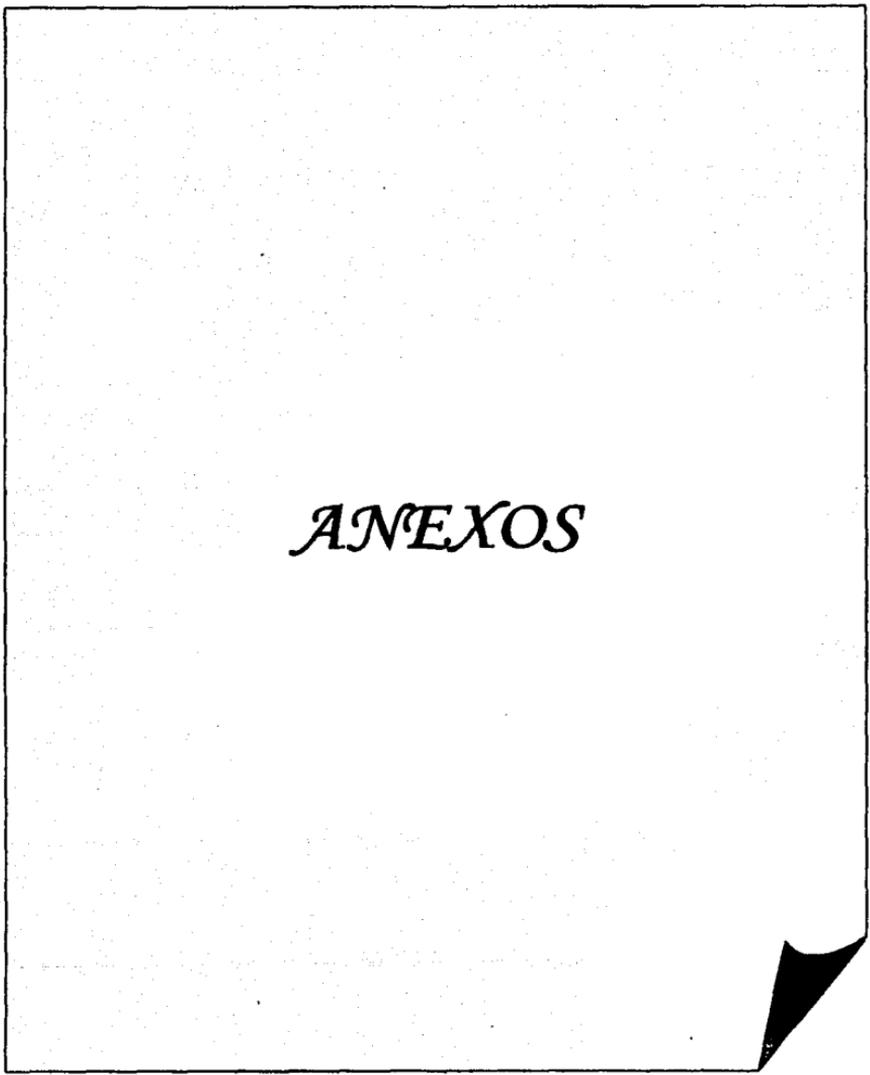
Logrando que los coordinadores tengan más tiempo para llevar acabo su trabajo ayudando al crecimiento integral de la Institución.

Este Departamento concluye como funciones específicas en:

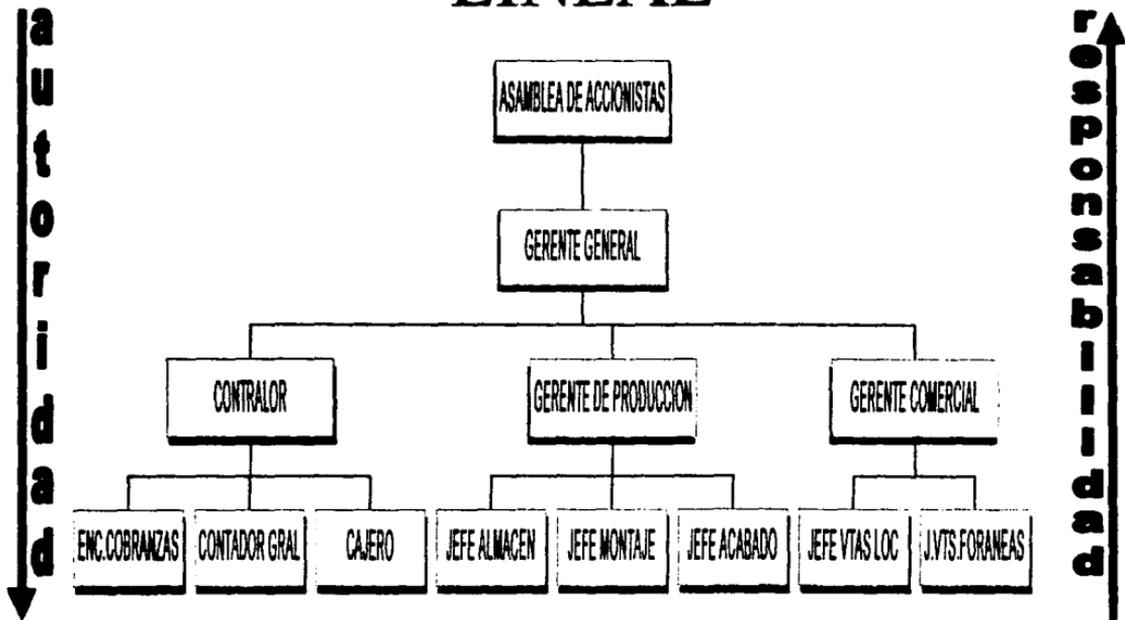
- ◆ Atención a clientes.
- ◆ Realizar, memorandums, circulares o avisos, así como la distribución de los mismos.
- ◆ Manejar el proceso de justificación.
- ◆ Apoyar al departamento de Servicios Escolares.
- ◆ Y el estar al tanto de todas las actividades habidas y por haber dentro del centro estudiantil, entre otras actividades que esporádicamente se presentaran.

El propósito se logró, conjugando los conocimientos teóricos, y preocupándose por buscar la forma más idónea, ajustar esto a la práctica, ya que ninguna organización debe llevar un sistema totalmente rígido, ya que con el paso del tiempo no podría sobrevivir a los cambios que la misma sociedad provoca.

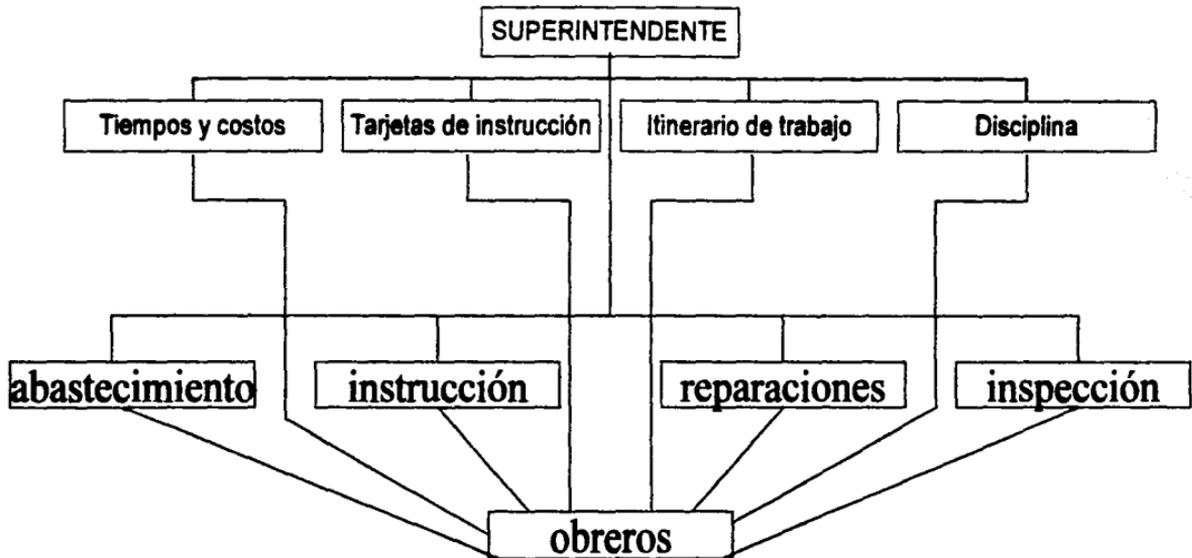
ANEXOS



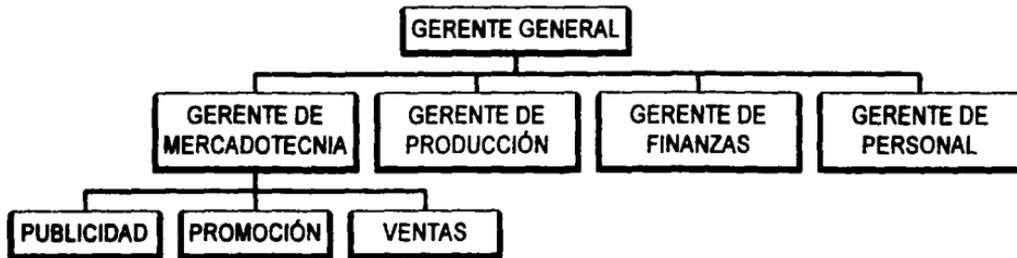
ANEXO 1 ORGANIZACIÓN LINEAL



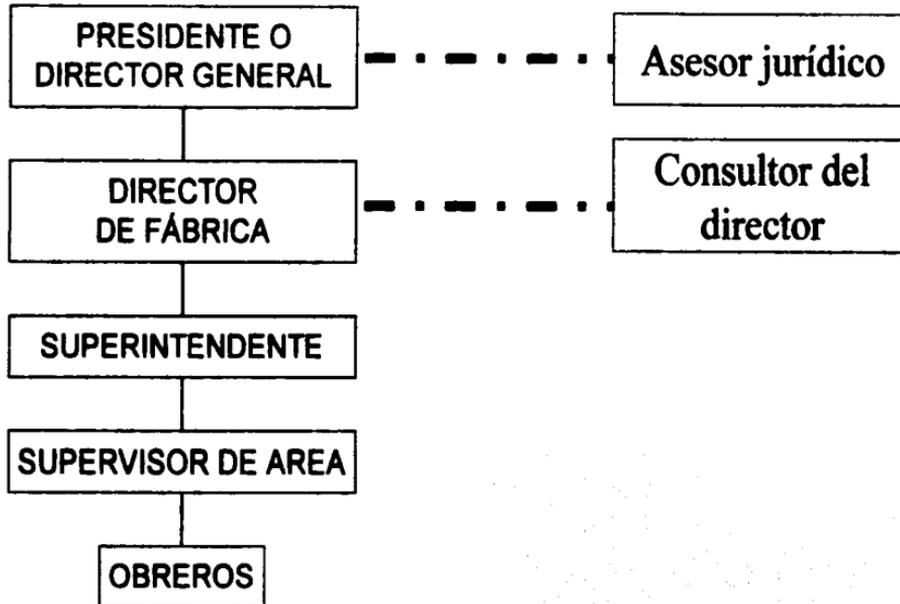
ANEXO 2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR



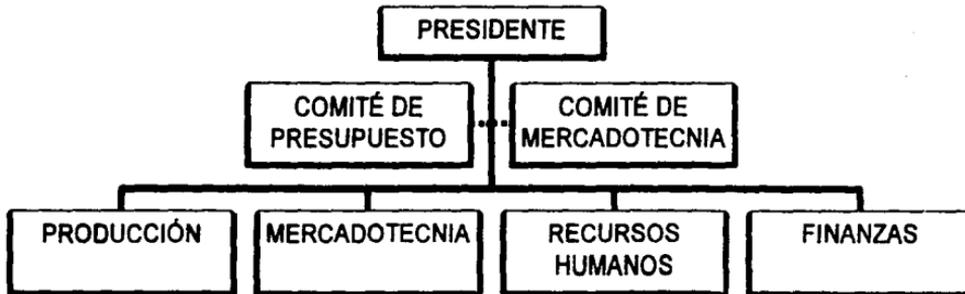
ANEXO 3 ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL



ANEXO 4 ORGANIZACIÓN STAFF

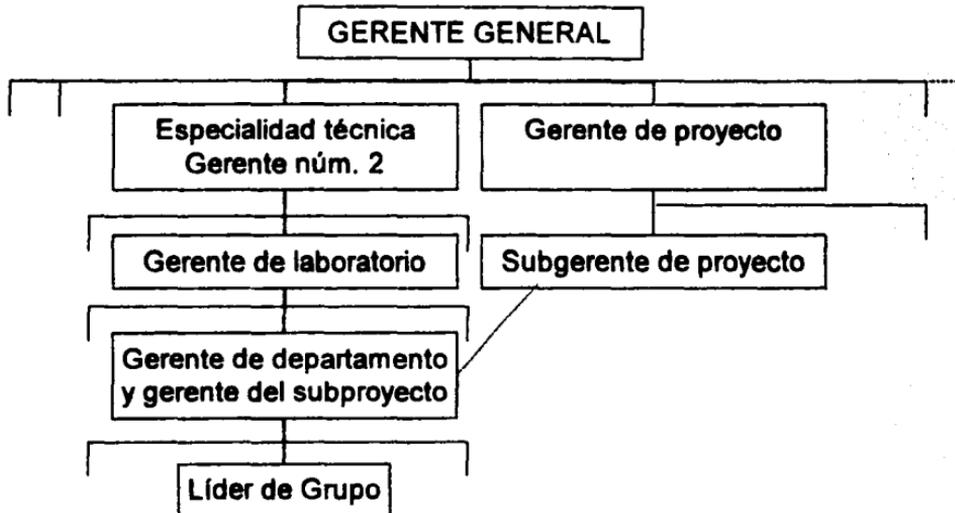


ANEXO 5 ORGANIZACIÓN POR COMITES



ANEXO 6 ORGANIZACIÓN MATRICIAL

- Estructura de autoridad formal de una organización matriz

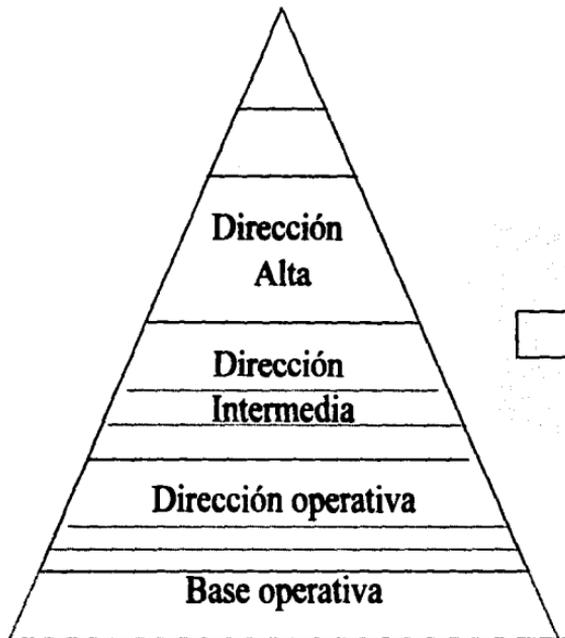


Diseño de las unidades directivas jerárquicas

ANEXO 7 ORGANIZACIÓN

PLANA

Estructura piramidal alta



Niveles directivos

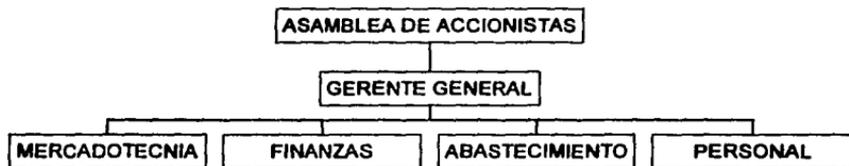
Estructura plana



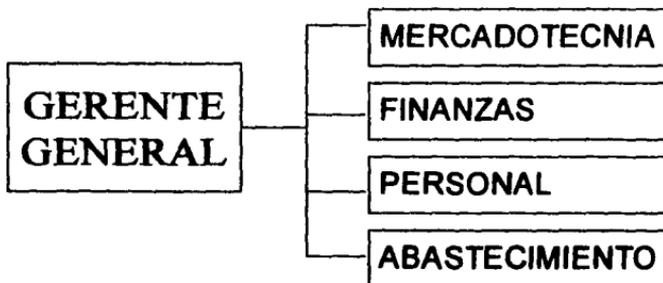
Niveles jerárquicos

ANEXO 9 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA VERTICAL

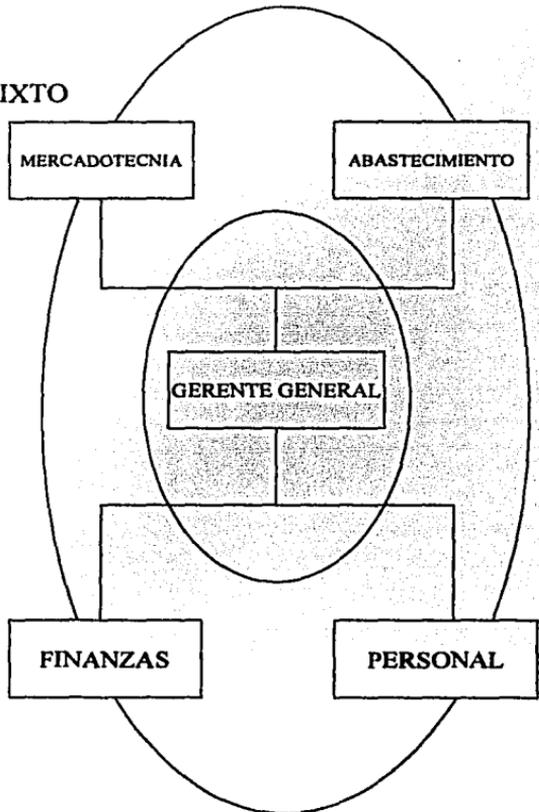
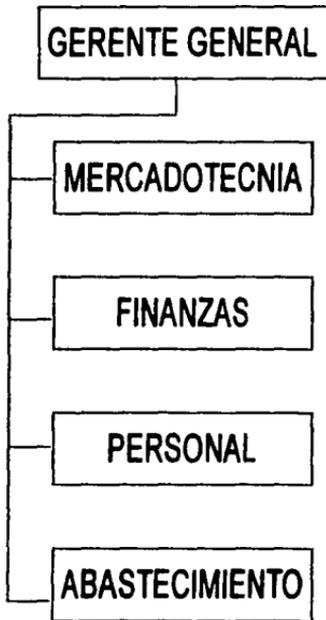


ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ANEXO 10 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

- ORGANIGRAMA MIXTO

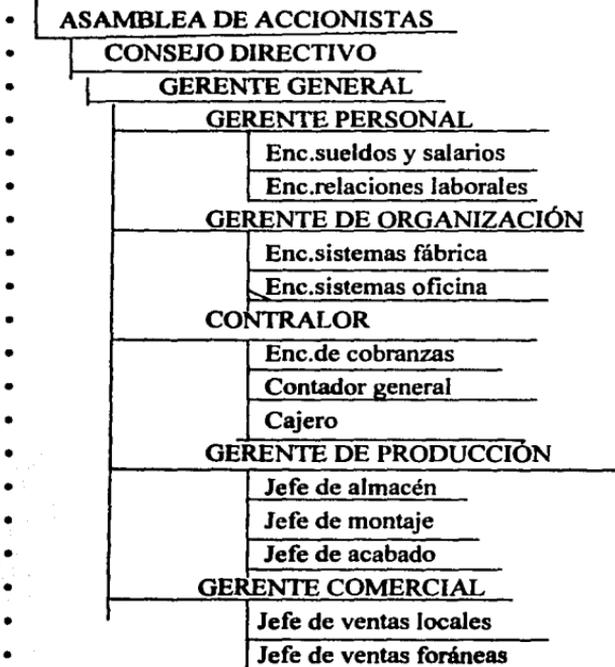


Munch Galindo, Fundamentos de Admón.

ORGANIGRAMA CIRCULAR

ANEXO 11 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

CARTA ESCALAR DE ORGANIZACIÓN



BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz, Guillermina; Como Elaborar una tesis en 30 días; Editores Mexicanos Unidos, 1985.
- Bartoli Annie; Comunicación y Organización; Editorial Paidós Buenos Aires, 1992.
- Bethel Lawrence, L; Organización y Dirección Industrial; Fondo de Cultura Económica, 1970.
- Blank Bubis, León; La Administración de Organizaciones; Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.
- Breth Robert, D.; Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas; Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1974.
- CEU; Organización del Trabajo; Editorial Editex, 1990 (libro autorizado por el ministerio de educación y ciencia para formación profesional administrativa).
- Cross Michael; Estructura Empresarial; Fondo Editorial Legis Colombia, 1991.
- Fernández Fátima y Yépez Margarita; Comunicación y Teoría Social; compilación programa del libro de texto Universitario UNAM, 1984.
- Flores de Gortari, Sergio; Hacia una Comunicación Administrativa Integral; Editorial Trillas, 1999.
- Goldhaber Gerald, M. ; Comunicación Organizacional; Logos Consorcio Editorial, 1977.
- Harold Koontz, Weihrich; Administración; Editorial Mc Graw-Hill, 1995.
- Herbert G. Hicks; Administración de Organizaciones desde el punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos; Editorial Continental, 1982.
- Hernández Rocka, Martín(traducción); La Organización Creadora de Conocimiento; Editorial Castillo Hermanos, 1999.
- Kast Fremont, E. ; Administración en las Organizaciones; Editorial Mc Graw-Hill, 1985.
- Lewicki Roy, S. y Otros; Desarrollo Organizacional; Editorial Limusa, 1993.
- Munch García Martínez, Galindo; Fundamentos de Administración; Editorial Trillas, 1995.

BIBLIOGRAFÍA

Paoli Antonio; La Comunicación; Editorial Edicol, 1979.

Pulgar Rodríguez, Luis; Comunicación de Empresas en Entornos Turbulentos; Editorial ESIC, 1999.

Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas. Segunda Parte; Editorial Limusa, 2001.

Robbins Stephenp, Coulter Mary; Administración; Editorial Pearson Educación de Méx., 2000.

Sisk Henry L. y Sverdlik Mario Dr. ; Administración y Gerencia de Empresas; Western Publishing Co., 1976.

Stoner T. James, A. ; Administración; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989.

Tolela Myers, Michele; Administración Mediante la Comunicación; Editorial Mc Graw-Hill, 1985.