



23 No 111

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL EJERCICIO DE LA COMUNICACION
EN UNA DEPENDENCIA DEL
SECTOR PUBLICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JOSE MANUEL GUERRA SANDOVAL

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. ARMANDO GARCIATORRES BROOKS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EL EJERCICIO DE LA COMUNICACION EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO.

INDICE

		Pág.
INTRODUCCION		1
CAPITULO 1	PERFIL DE LA COMUNICACION.	7
1.1	Definición de la comunicación.	8
1.2	Objetivo de la comunicación.	10
1.3	Importancia de la comunicación.	10
1.4	Elementos de la comunicación: Emisor, Transmisor, Mensaje, Canal y Receptor.	11
1.5	Barreras de la comunicación.	12
CAPITULO 2	CLASIFICACION DE LA COMUNICACION SEGUN EL MEDIO EMPLEADO.	15
2.1	Oral, escrita y a través de señales.	16
CAPITULO 3	INVESTIGACION DE CAMPO.	24
3.1	Universo de la investigación.	25
3.2	Muestra	25
3.3	Cuestionario piloto y definitivo.	26
3.4	Tabulación y resultados.	33

		Pág.
CAPITULO	4 EL EJERCICIO DE LA COMUNICACION EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO.	47
4.1	Organigrama general de la dependencia.	48
4.2	Organigrama específico de la dependen - cia.	49
4.3	Objetivo de la comunicación en la de -- pendencia.	50
4.4	Importancia de la comunicación en la de pendencia.	51
4.5	Medios de comunicación utilizados en la dependencia: Orales, escritos y a través de señales.	52
4.6	Barreras de la comunicación en la de - pendencia.	57
4.7	Control y guarda de la comunicación en la dependencia y de una oficina.	58
CONCLUSIONES.		60
BIBLIOGRAFIA.		62

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo - mostrar la importancia que tiene la comunicación tanto pa- ra funcionarios como para los empleados de cualquier de- pendencia del Sector Público, ya que a través de ella, se informa sobre la problemática existente dentro de la depen- dencia y se logra con la participación conjunta del personal las metas y objetivos propuestos.

Este documento se integra en cuatro capítulos, las conclu- siones y bibliografía.

Para el desarrollo de los dos primeros capítulos se utilizó la técnica de investigación documental recopilando la infor- mación contenida de fuentes preliminares como son: libros, tesis y revistas que versan sobre comunicación.

En el primer capítulo se describe como la comunicación ha influido en el hombre desde sus orígenes, su desarrollo y adaptabilidad en el medio ambiente que lo rodea, asimismo se describen algunas definiciones que para este caso se juz- garon más importantes de comentar; dentro de su importan- cia se refiere a los efectos que causa la comunicación en - el hombre como individuo, en el grupo y particularmente - para el Licenciado en Administración.

Asimismo, se describen los conceptos de emisor, transmisor, mensaje, canal y receptor como elementos que conforman el proceso de la comunicación.

Finaliza el capítulo con la descripción de las principales barreras que obstaculizan a la comunicación.

En el segundo capítulo se clasifica la comunicación según el medio empleado, destacándose principalmente los medios orales, escritos y a través de señales.

El tercer capítulo dedicado a la recopilación de información que para efectos de comprobar la hipótesis fué menester analizar y seleccionar el lugar de acción, determinando una muestra a la que se le aplicó un cuestionario preliminar que daría las bases para el definitivo, finalmente se tabularon las respuestas proporcionadas por los entrevistados y en forma comentada se dan los resultados obtenidos de la investigación de campo.

En el cuarto y último de los capítulos se destacó el ejercicio de la comunicación en una dependencia del Sector Público, desde su estructura organizacional; el objetivo que persigue al transmitir y recibir información, la importancia,

los medios utilizados, los obstáculos que impiden a la comunicación, así como el control y guarda de la información en que se apoya para tomar decisiones presentes y futuras.

Finalmente, agradezco la cooperación, motivación e impulso que me han proporcionado aquellas personas, que desinteresadamente han contribuido en la realización del presente trabajo de investigación.

O B J E T I V O .

El interés en presentar el siguiente trabajo de investigación, es mostrar la importancia que tiene la comunicación, tanto para los funcionarios como para los empleados de cualquier dependencia del Sector -- Público, ya que a través de ella, se informa sobre la problemática existente dentro de la dependencia y se logra con la participación conjunta del personal - las metas y objetivos propuestos.

H I P O T E S I S .

La comunicación es importante para cualquier dependencia del Sector Público, porque de su uso razonado depende en gran parte la consecución de los objetivos institucionales.

- APITULO 1 PERFIL DE LA COMUNICACION
- 1.1 Definición de la comunicación
 - 1.2 Objetivo de la comunicación
 - 1.3 Importancia de la comunicación
 - 1.4 Elementos de la comunicación: Emisor, Transmisor, Mensaje, Canal y Receptor.
 - 1.5 Barreras de la comunicación

PERFIL DE LA COMUNICACION.

Una de las necesidades esenciales del hombre, es la --
comunicación, porque a través de ella comparte con sus
semejantes su forma de pensar, sentir y querer.

Así lo manifestó con sus pinturas, en los signos y se--
ñales empleados para la transmisión de experiencias, --
conocimientos, habilidades, etc., de generación en ge--
neración.

Con el empleo de la comunicación el hombre se libera--
de la ignorancia y adquiere destreza para comprender -
mejor el mundo que lo rodea.

1 Definición de la comunicación.

La comunicación ha sido definida, se define y se definirá - según la habilidad o aptitud y conocimientos del individuo, - así como el enfoque u objetivo que con ella persiga al - - transmitir su mensaje.

De las varias definiciones que existen a continuación se enumeran algunas de ellas considerando su importancia y contenido:

"La palabra comunicación connota muchos medios y métodos. Se aplica a cualquier clase de conducta que conduzca al intercambio de ideas e incluye medios, como las llamadas telefónicas personales, las informaciones en una publicación de la empresa, los memorándums de las oficinas, - los discursos de los empleados y conferencias de grupos"(1)

"La comunicación es el proceso administrativo mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción". (2).

(1) Harry Walker Hepner. - La Psicología aplicada a la vida y al trabajo. - Herrero Hermanos Sucesores, S.A., Primera Edición. - México, D.F. 1964. pág. 5

(2) Fernando Arias Galicia. - Administración de Recursos -- Humanos. - Editorial Trillas. - Primera Edición. - México, - D.F. 1973. pág. 382

"La comunicación es hacer a otro partícipe de lo que se tiene; describir, manifestar, o hacer saber a uno alguna cosa; conservar, tratar con alguno de palabra o por escrito". (3).

Las definiciones antes descritas, se relacionan entre sí, por el objetivo que persiguen, de transmitir y recibir el mensaje, estableciéndose así, el proceso de comunicación que se lleva a cabo a través de los medios empleados para dar la información.

Para efectos de este estudio, se considera que la comunicación es una característica, habilidad, aptitud y necesidad que todo ser humano siente de exteriorizar a otros sus ideas, sentimientos y experiencias por medio de la palabra hablada o escrita, señales y símbolos.

(3) Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. -Talleres de Publicaciones Herrero, S.A., México, 1941. pág. 326.

Objetivo de la comunicación.

El ejercicio de la comunicación donde quiera que se dé, connota un proceso de transmitir algo a otro, y siempre llevará un fin específico, provocar una respuesta, ya sea afirmativa o negativa lo cual dependerá de la interpretación y conclusiones a que llegue el receptor del mensaje para realizar con eficiencia y satisfactoriamente el trabajo que realiza.

Importancia de la comunicación.

La comunicación en general, es importante, porque sin ella el hombre no sería capaz de exteriorizar lo que piensa, su sentir y experiencias a los demás, esa "transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial" (4).

La comunicación, es importante para la dependencia porque es la herramienta que necesita para lograr sus objetivos. Para el Licenciado en Administración, en particular, la comunicación es fundamental para su desarrollo profesional porque con la información clara y oportuna que transmita logrará la cooperación, comprensión de los que con él laboran y la satisfacción de haber cumplido en forma conjunta las metas profesionales, de grupo e institucionales.

(4) Harold Koontz y Cyril O'Donnell. -Curso de Admón. Moderna: Un análisis de las funciones de la administración. - Quinta Edición, Libro McGraw Hill de Méx. 1973; pág 564.

1.4 Elementos de la comunicación.

Para que la comunicación se realice, necesita la intervención de cinco elementos que conforman su proceso.

El emisor. - Es el primero de los elementos de la comunicación, es la fuente de la información ya que al concebir una idea, un hecho en su mente, dá origen a la comunicación.

El transmisor. - Una vez esclarecida la idea que se tiene en la mente, siente la necesidad de compartirla con otros, para ello tiene que comunicarla.

El mensaje. - Cuando la persona exterioriza lo que piensa, siente y conoce, manifiesta siempre un asunto ya sea de interés general, propio o exclusivo de las personas que lo escuchan.

El canal. - Para que el mensaje llegue al destino que se quiere, siempre se utilizará un medio o vehículo que lo transmita.

El receptor. - Es el último de los elementos del proceso y para este estudio el más importante, aunque se tenga una brillante idea, un transmisor excelente del mensaje, así como el medio más perfecto para comunicarlo, si no hay alguien que capte, interprete y reaccione al contenido de la comunicación, ésta no cumple con su objetivo.

1.5 Barreras de la comunicación.

"La comunicación perfecta no existe", (5) ya que al formular un mensaje, por mucho cuidado que se tenga para no -- incurrir en errores u omisiones, siempre existirán obstáculos que distorsionen el contenido de la comunicación.

Esos obstáculos que impiden que la comunicación sea efectiva, y cualquiera que tenga personal bajo su mando, debe - tener en cuenta para evitarlos en lo posible, son las llamadas barreras de la comunicación que se indican:

Barreras Semánticas. - Son las que se anteponen a la comunicación cuando no se precisa el sentido y el significado de la palabra empleada, la interpretación no es la esperada - por el emisor dadas las características psicológicas y nivel educativo del receptor del mensaje.

Barreras Físicas. - Son distorsiones de la comunicación por fallas ajenas al que emite o recibe el mensaje, como es el caso de los ruidos, interferencias telefónicas, la distancia, etc.

Barreras Fisiológicas. - Son obstáculos que se presentan al transmitir o recibir el mensaje y tiene lugar cuando la persona transmisora o receptora adolece de un defecto en su organismo,

(5) Harold Koontz y Cyril O'Donnell. - Elementos de la Admón. Ed. Bacata, Bogotá. - Libro McGraw-Hill, pág. 329.

que se manifiesta en la forma de hablar, oír, ver, etc., que impiden la fluidez, la comprensión y claridad de la comunicación.

Barreras Psicológicas.- Son aquellos obstáculos que residen en la mente del receptor, que impiden, transforman o nulifican el mensaje transmitido, porque no le conviene, no le interesa o siente que no trae ningún beneficio para él, por -- tanto, se resiste a aceptarlo.

Barreras Administrativas.- Son obstáculos que ocurren en la organización por las siguientes causas:

- a) Por la misma estructura organizacional, cuando los planes y programas de las actividades no están bien definidos.
- b) Porque los canales utilizados no son los adecuados para transmitir la comunicación, y
- c) Por el personal administrativo, "cuando se -- oculta información a otro del mismo nivel o de niveles bajos para ganar prestigio ante sus superiores". (6).

(6) Miguel F. Duhalt Krauss.- Técnicas de la Comunicación Administrativa (manual para jefes y supervisores) UNAM, -- 1974. pág. 36.

CAPITULO 2

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION --

SEGUN EL MEDIO EMPLEADO.

2.1 Oral:

2.1.1 Cara a cara

- a) Entrevistas
- b) Pláticas
- c) Reuniones

2.1.2 Aparatos

- a) Telefónicos
- b) Magnavoces
- c) Grabaciones

2.2 Escrita:

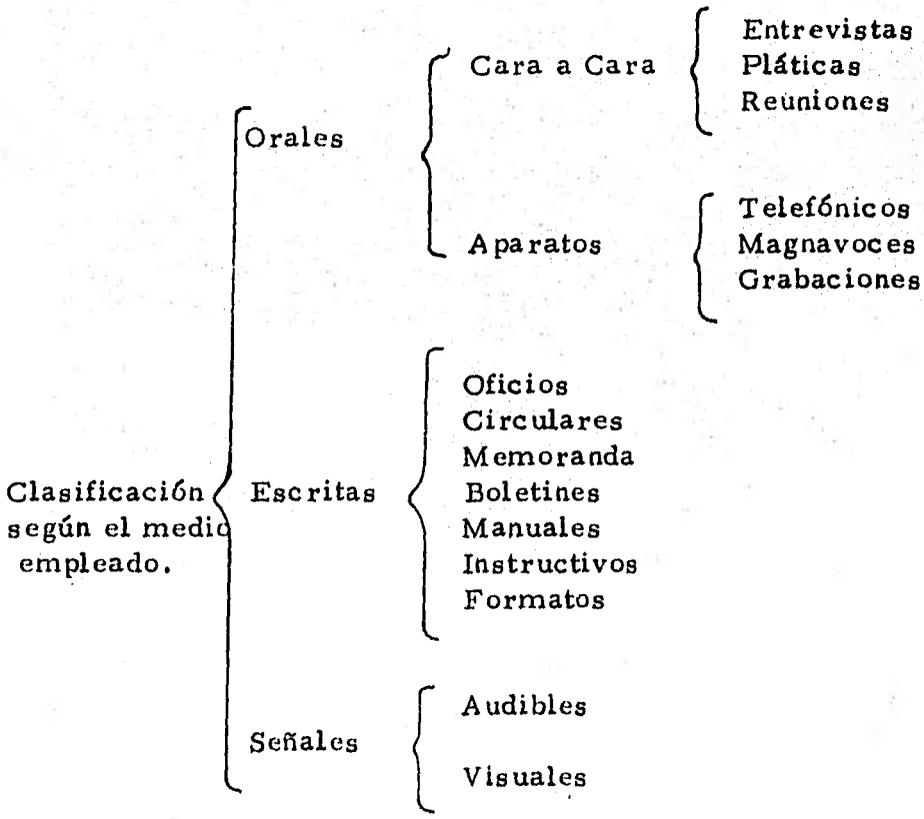
- a) Oficios
- b) Circulares
- c) Memoranda
- d) Boletines
- e) Manuales
- f) Instructivos
- g) Formatos

2.3 A través de señales:

- a) Audibles
- b) Visuales

2. CLASIFICACION DE LA COMUNICACION SEGUN EL MEDIO EMPLEADO.

Para efectos de este estudio, se consideró que el vehículo del que se vale la comunicación para transmitir el mensaje, requiere de los siguientes medios para hacerlo: (7)



(7) Miguel F. Duahalt Krauss. - Obra citada pág. 127.

2.1 Comunicación Oral.

Este medio de comunicación en el que se utiliza la palabra hablada para transmitir un mensaje "se conceptúa como la forma plenaria de la comunicación" (8).

2.1.1 Cara a Cara.

Es aquella que se caracteriza por ese contacto directo que existe entre el transmisor y receptor, permitiendo el diálogo entre ambos cuando la comunicación dada no es entendida con claridad y se divide en: Entrevistas, Pláticas y Reuniones.

- a) Entrevistas.- Son medios por los cuales una persona requiere de otra información sobre uno o varios temas con el fin de comprobar o disprobar una hipótesis, cambiar una actitud o tomar una decisión, etc.
- b) Pláticas.- Son conversaciones informales que sostienen una o más personas sobre diversos temas como política, religión, etc., sin que exista previa preparación en su desarrollo.
- c) Reuniones.- Son un medio de comunicación en

(8) Sergio Flores de Gortari y Emilio Orozco Gutiérrez.- - Hacia una comunicación Administrativa Integral.- México, - 1973, pág. 55.

la que participan varias personas y es dirigida por una de ellas, se intercambia información para que en forma conjunta se dé solución al problema o problemas que se tengan.

2.1.2 La comunicación a través de aparatos.

Gracias a los avances técnicos, el hombre utiliza para transmitir la información a una mayor distancia y con más rapidez diversos medios como son las llamadas telefónicas, los magnavoces y las grabaciones.

- a) Llamadas telefónicas. -Son medios de comunicación oral en la que se transmite un mensaje a distancia por medio del teléfono.
- b) Magnavoces. -Son instrumentos empleados por el orador para amplificar su voz al transmitir el mensaje a un auditorio determinado, como son las bocinas de corriente directa o de corriente alterna.
- c) Grabaciones. -Es el registro o almacenamiento de información en diversos tipos de dispositivos tales como, discos, cassettes, cintas magnetofónicas, etc., que permiten reproducir el mensaje.
- d) "La máquina grabadora de cinta (Key Tape) es otro de los aparatos en los que se registran los datos en una cinta magnética y facilita la entrada de los mismos en el proceso de cómputo con ma-

por rapidez que haciendo uso de las tarjetas perforadas".

"La grabadora de disco (Key Disk) actúa bajo el mismo principio sólo que esta lo hace en disco y su ventaja es acceder - por medio de una clave un registro en forma directa, sin necesidad de leer todos los registros anteriores" (9).

(9) José Luis Mora y Enzo Molina. -Introducción a la Informática. Editorial Trillas; México, 1973, págs. 128 y 129.

2.2 Comunicación Escrita.

Es aquella en la que se emplea la palabra escrita, cuyo propósito es dejar constancia y registro de los diversos asuntos e instrucciones giradas, que debido a su importancia la dependencia la guarda para posibles aclaraciones y consultas futuras; a continuación se describen algunas de ellas:

- a) **Oficios.**- Son documentos por medio de los cuales se giran normas, procedimientos, reglas e instrucciones concernientes a un asunto determinado para su observancia en la dependencia.
- b) **Circulares.**- Son documentos que se emplean para comunicar diversas instrucciones, relativas a la aplicación de normas, procedimientos que se requieren para la realización de actividades de un sistema o con el fin de lograr su uniformidad en las operaciones que realizan otras dependencias.
- c) **Memoranda.**- Es un medio de comunicación breve, cuyo objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar información.

- d) Boletines. - Son medios de comunicación masiva que contienen información de varios asuntos de carácter científico, administrativo, literario, etc.
- e) Manuales. - Son documentos que contienen información completa sobre la estructura de la dependencia en cuanto a su historial, políticas, funciones, etc., que le ayudan a instruir al personal que ya labora como a los de nuevo ingreso.
- f) Instructivos. - Son documentos que contienen procedimientos para realizar las actividades que cada puesto requiere.
- g) Formatos. - Son aquellos documentos diseñados con las características esenciales y listos para ser llenados por la persona que los use, como ejemplo tenemos las solicitudes de empleo, facturas, notas de remisión, etc.

2.3 Comunicación a través de Señales.

Son manifestaciones que el hombre utiliza para transmitir a otro un mensaje sin emplear la palabra hablada o escrita, basta el movimiento de su cuerpo o con el auxilio de un artefacto para comunicarlo como son los silbatos, campanas, timbres, etc., y que el receptor los capta por medio de los sentidos, como son el oído; audibles, y la vista; visuales.

- a) Audibles.- Son señales producidas por el hombre directa o indirectamente que requieren del oído para captar el mensaje transmitido.
- b) Visuales.- Son los medios de comunicación en los que se utiliza la vista para percibir e interpretar el mensaje transmitido ya sea por los brazos o a través de señales localizadas en las vías terrestres de comunicación o en lugares estratégicos de la dependencia para indicar algo.

CAPITULO	3	INVESTIGACION DE CAMPO
	3.1	Universo de la Investigación
	3.2	Muestra
	3.3	Cuestionario Piloto y Definitivo
	3.4	Tabulación y Resultados

3.

INVESTIGACION DE CAMPO.

La finalidad de la investigación de campo para el presente estudio, consiste en recopilar información, experiencias y conocimientos del personal que labora en una dependencia, con objeto de comprobar o disprobar la siguiente hipótesis: "La comunicación es importante para cualquier dependencia del Sector Público, porque de su uso razonado, depende en gran parte la consecución de los objetivos institucionales", asimismo se desea conocer la importancia, elementos, medios y controles utilizados para ejercitar la comunicación y las posibles barreras que impiden su eficiencia.

3.1 Universo de la Investigación.

A fin de determinar el universo muestral, se consideró dentro del sector público, únicamente a las dependencias de la Administración Pública Central excluyéndose las Paraestatales.

Entre las 18 dependencias que conforman el Sector Público Central, se seleccionó a una con sus 20 Direcciones Generales, de las cuales y para efectos de este estudio, se determinó una muestra del 5%, equivalente a una Dirección General (según datos estadísticos con un total de 500 empleados).

3.2 Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó el método de muestreo "aleatorio estratificado"⁽¹⁰⁾, considerándose tres estratos en base a las funciones y responsabilidades del personal de la Dirección General, como sigue: Funcionario, Coordinador y Empleado.

(10) Stephen P. Shao Ph. D. - Estadística para economistas y administradores de empresas. - Herrero Hermanos, Sucs, S.A. México, 1976, pág. 329.

NIVEL	UNIVERSO	PORCENTAJE
Funcionarios	20	4.0%
Coordinadores	50	10.0%
Empleados	<u>430</u>	<u>86.0%</u>
Total	500	100.0%

Con base en estos datos, a continuación se presentan las cifras que integran la muestra (20% del total) aplicando el método -- por estratos descrito :

NIVEL	MUESTRA
Funcionarios	4
Coordinadores	10
Empleados	<u>86</u>
Total	100

3.3 Cuestionario Piloto.

Se procedió a la elaboración de un cuestionario preliminar o piloto aplicado al 15% de la muestra, para determinar si las preguntas son adecuadas, y si los resultados son los que se -- esperan obtener.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO No. 1

Entrevistador:
José M. Guerra Sandoval

Area de Muestreo:

Entrevistado:

Funcionario _____

Coordinador _____

Empleado _____

PREGUNTAS:

1.- Con qué frecuencia se comunica usted con el personal que labora en la Dirección?

	Constante	Periódica	Eventual	Nunca
Directores				
Subdirectores				
Coordinadores				
Jefes de Sección o de Grupo				
Empleados				

2.- Cómo se manifiesta la comunicación de funcionarios con los empleados?

Individualmente () Combinada o Mixta ()
En grupo () A través de terceros ()
Otras () Especifíquelo: _____

3.- Cuando usted ingresó se le informó acerca de lo que es la Dirección y sus funciones?

Si () No ()

4.- En su opinión, la comunicación formal emitida o recibida en la Dirección en que labora cumple con un objetivo?

Si () No ()

5.- Señale a su juicio, cuál de los siguientes conceptos es el objetivo de la comunicación?

Cumplir con las metas propuestas Si () No ()
Generar cambios Si () No ()
Provocar una respuesta Si () No ()
Qué otros conoce, menciónelos _____

6.- Se le informa claramente cuál es el objetivo del trabajo que realiza?

Si () No ()

7.- En su opinión, en qué radica la importancia de la comunicación?

8.- De los siguientes medios de comunicación, señale con una (X) los que utiliza la Dirección para transmitir un mensaje.

Orales ()
Escritos ()
A través de señales ()
Otros ()

Especifíquelos: _____

9.- Señale en orden de importancia, los medios más comunes en que se emplea la palabra hablada?

10.- Señale en orden de importancia los medios más comunes en que se emplea la palabra escrita?

11.- Indique en orden de importancia, que obstáculos se le han presentado con mayor frecuencia al elaborar y transmitir mensajes.

12.- La comunicación que recibe o gira la dependencia está controlada mediante un archivo?

Si () No ()

13.- En qué tiempo localiza los documentos que impactan diariamente su trabajo?

De 1 a 3 min. () De 6 a 10 min. ()
De 4 a 5 min. () Más de 10 min. ()
No se localizó ()

GRACIAS POR SU COLABORACION.

OBSERVACIONES.

Comentarios generales.

Con el propósito de comprobar la funcionalidad y validez del cuestionario número uno sobre los aspectos del tema, fue menester someterlo a una prueba preliminar de 15 entrevistas en distintas áreas de la Dirección General muestra, una vez conjuntada la información, se analizaron las respuestas, comentarios y observaciones de cada una de las preguntas, detectándose lo siguiente:

- a) Faltó precisión en algunas preguntas.
- b) Preguntas no muy claras.
- c) Preguntas demasiado abiertas.
- d) Inconveniencia de aplicar un solo cuestionario.

Cuestionario Definitivo.

Para efectos de elaborar el cuestionario en forma definitiva, se consideraron las inconsistencias antes mencionadas hecha por los entrevistados a cada pregunta del cuestionario piloto, seleccionándose aquellas preguntas que a juicio de la mayoría fueron válidas.

De acuerdo a lo anterior, se procedió a construir el cuestionario número 2 para ser aplicado en los tres niveles descritos en el punto 3.2 anterior, con la finalidad de que la obtención de datos fuese más específica.

Características del cuestionario definitivo.

El cuestionario consta de 8 preguntas para los niveles de funcionarios y coordinadores y de 9 preguntas para los empleados.

La pregunta número uno es la misma para los tres niveles, la diferencia estriba en que se aplica según las funciones y responsabilidades del personal que labora en la Dirección, con el objeto de conocer en qué grado se ejercita la comunicación horizontal y ascendentemente.

La segunda pregunta de los dos primeros niveles pasa a ser la tercera en el nivel empleado por la inclusión de una que dará a conocer si hubo o no información relativa a las funciones y ubicación de la dirección al ingreso de los empleados.

Nombre del entrevistador: JOSE MANUEL GUERRA SANDOVAL
 Nivel: Funcionario ()

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER "EL -
 EJERCICIO DE LA COMUNICACION".

PREGUNTAS:

¿Con qué frecuencia se comunica usted con el personal que labora en -
 la Dirección? Marque con una (X)

	Constante	Periódica	Eventual	Nunca
Subdirector				
Coordinador				
Jefe de Grupo				
Empleado				

¿En su opinión, la comunicación formal que recibe la Dirección cumple
 con un objetivo?

Sí ()
 No ()

De los siguientes medios de comunicación, señale los que comúnmente -
 utiliza la Dirección para transmitir un mensaje.

Orales ()
 Escritos ()
 Otros, especifique _____

Marque con números arábigos según su orden de importancia, los me--
 dios de comunicación oral más usados en la Dirección.

Entrevistas ()
 Pláticas informales ()
 Reuniones ()
 Conferencias ()
 Llamadas telefónicas ()
 Otros, especifique _____

5. Marque con números arábigos según su orden de importancia, los me--
 dios de comunicación escrita más usados en la Dirección.

Oficios ()
 Cartas ()
 Memoranda ()
 Avisos ()
 Telegramas ()
 Manuales ()
 Instructivos ()
 Otros, especifique _____

6. Indique según su orden de importancia, cuales de los siguientes obstácu-
 los de la comunicación se le han presentado en la elaboración de su tra-
 bajo.

Falta de información ()
 Resistencia al cambio ()
 Información confusa ()
 Otros, especifique _____

7. La comunicación escrita que gira o recibe la Dirección está controlada -
 por un archivo?

Sí ()
 No ()

8. Indique el tiempo que se tarda para localizar en el archivo la informa--
 ción que requiere para realizar su trabajo.

De 1 a 3 minutos ()
 De 4 a 6 " ()
 De 7 a 10 " ()
 Más de 10 " ()

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION CUESTIONARIO No. 2

Nombre del entrevistador: JOSE MANUEL GUERRA SANDOVAL
 Nivel: Coordinador ()

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER "EL -
 EJERCICIO DE LA COMUNICACION".

PREGUNTAS:

¿Con qué frecuencia se comunica usted con el personal que labora en -
 la Dirección? Marque con una (X).

	Constante	Periódica	Eventual	Nunca
Coordinadores				
Jefes de Grupo				
Empleados				

¿En su opinión, la comunicación formal que recibe o gira la Dirección
 cumple con un objetivo?

Sí ()
 No ()

De los siguientes medios de comunicación, señale los que comúnmente -
 utiliza la Dirección para transmitir un mensaje.

Orales ()
 Escritos ()
 Otros, especifique _____

Marque con números arábigos según su orden de importancia, los me-
 dios de comunicación oral más usados en la Dirección.

Entrevistas ()
 Pláticas informales ()
 Reuniones ()
 Conferencias ()
 Llamadas telefónicas ()
 Otros, especifique _____

5. Marque con números arábigos según su orden de importancia, los me-
 dios de comunicación escrita más usados en la Dirección.

Oficios ()
 Cartas ()
 Memoranda ()
 Avisos ()
 Telegramas ()
 Manuales ()
 Instructivos ()
 Otros, especifique _____

6. Indique según su orden de importancia, cuales de los siguientes obstácu-
 los de la comunicación se le han presentado en la elaboración de su --
 trabajo.

Falta de información oportuna ()
 Resistencia al cambio ()
 Información confusa ()
 Otros, especifique _____

7. La comunicación escrita que gira o recibe la Dirección está controlada
 por un archivo?

Sí ()
 No ()

8. Indique el tiempo que utiliza para localizar en el archivo la información
 que requiere para realizar su trabajo.

De 1 a 3 minutos ()
 De 4 a 6 " ()
 De 7 a 10 " ()
 Más de 10 " ()

Nombre del entrevistador: JOSE MANUEL GUERRA SANDOVAL
Nivel : Empleado ()

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER "EL -
EJERCICIO DE LA COMUNICACION".

PREGUNTAS:

1.- Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de trabajo?

Constantemente ()
Periódicamente ()
Eventualmente ()
Nunca ()

2.- ¿Cuándo usted ingresó, se le informó de la ubicación y funciones de la Dirección?

Sí ()
No ()

3.- ¿En su opinión, la comunicación formal que recibe o gira la Dirección cumple con un objetivo?

Sí ()
No ()

4.- De los siguientes medios de comunicación, señale los que comúnmente utiliza la Dirección para transmitir un mensaje.

Orales ()
Escritos ()
Otros, especifique _____

5.- Marque con números arábigos según su orden de importancia, los medios de comunicación oral más usados en la Dirección.

Entrevistas ()
Pláticas informales ()
Reuniones ()
Conferencias ()
Llamadas telefónicas ()
Otros, especifique _____

6.- Marque con números arábigos según su orden de importancia, los medios de comunicación escrita más usados en la Dirección.

Oficios ()
Cartas ()
Memoranda ()
Avisos ()
Telegramas ()
Manuales ()
Instructivos ()
Otros, especifique _____

7.- Indique según su orden de importancia, cuáles de los siguientes obstáculos de la comunicación se le han presentado en la elaboración de su -- trabajo.

Falta de información oportuna ()
Resistencia al cambio ()
Información confusa ()
Otros, especifique _____

8.- La comunicación escrita que gira o recibe la Dirección está controlada por un archivo?

Sí ()
No ()

9.- Indique el tiempo que utiliza para localizar en el archivo la información que requiere para realizar su trabajo.

De 1 a 3 minutos ()
De 4 a 6 " ()
De 7 a 10 " ()
Más de 10 " ()

3.4 Tabulación y Resultados.

Una vez aplicado el cuestionario definitivo en los distintos niveles de la dependencia, se procedió a tabular las respuestas, cuyo proceso consiste en organizar y cuantificar los datos en forma resumida; para tal fin, se empleó el Método de "Hojas de Registro" (11), en el que se aprecian espacios bien definidos para efectuar clasificaciones, marcas y total de las mismas a cada una de las respuestas proporcionadas por los entrevistados, posteriormente, se elaboraron las gráficas llamadas histogramas las cuales muestran en porcentaje el número de frecuencias dadas.

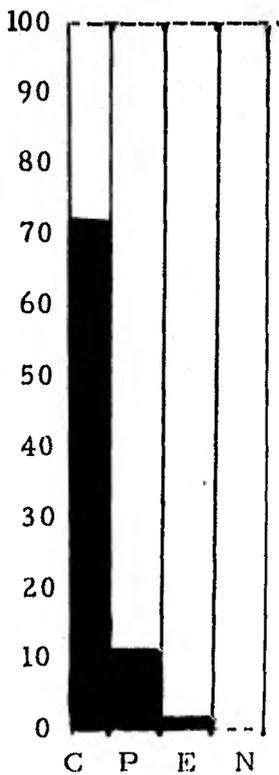
(1) Stephen P. Shao.- Obra citada, págs. 38 y 39.

Cuestionario aplicado a los empleados para determinar el Ejercicio de la comunicación en una dependencia del Sector Público.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 1

¿Con qué frecuencia se comunica usted con sus compañeros de trabajo?

Número de Frecuencias	Número de Empleados	Total
Constante	•••••••••• •••••••••• ••••••••••	72
Periódica	••••••••••	13
Eventual	•	1
Nunca		0



FRECUENCIAS = 86

CLAVE DE CLASES

- C= Constante
- P= Periódica
- E= Eventual
- N= Nunca

Empleados que respondieron

- Constante = 84%
- Periódica = 15%
- Eventual = 1%
- Nunca = 0%

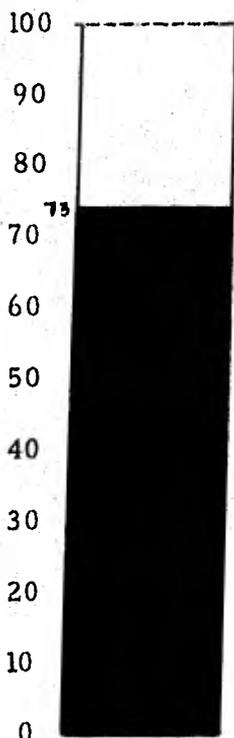
Total = 100%

Comentario: La comunicación entre empleados en un 84% es constante, lo cual indica que las relaciones humanas son bastante aceptables en la dependencia.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 2
Aplicada a los empleados

¿Cuándo usted ingresó, se le informó de la ubicación y funciones de la dirección?

A. -Respuesta: SI



FRECUENCIAS=86

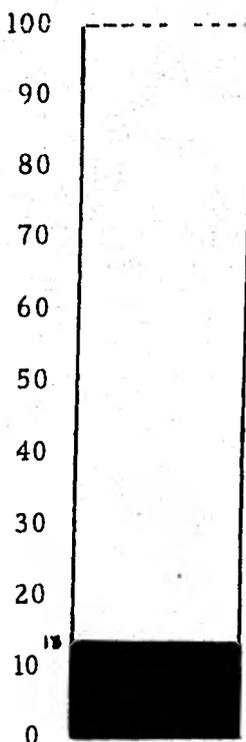
Empleados que respondieron

SI= 85%

Comentario:

El departamento de selección de personal en un 85% se ha preocupado por informar al personal sobre la estructura y las funciones que según los reglamentos tiene asignadas la dependencia en las que el empleado deberá coadyuvar para realizarlas y solo en un 15% contestaron que no se le informó.

B. -Respuesta: NO



FRECUENCIAS=86

Empleados que respondieron

NO= 15%

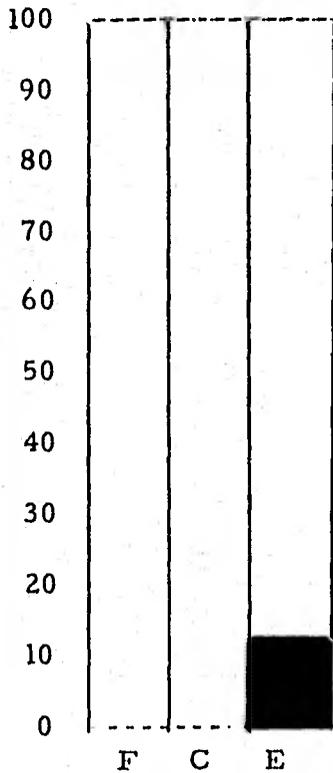
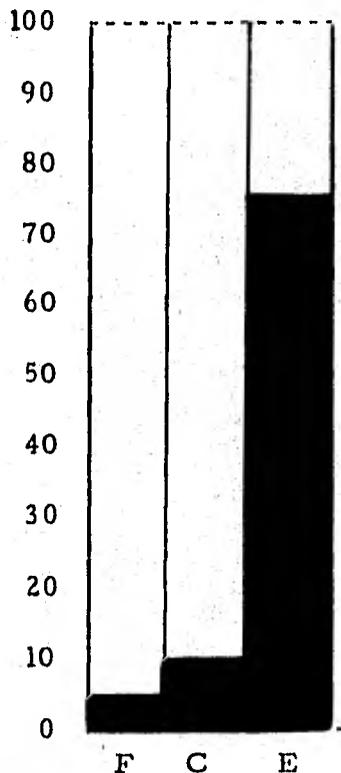
GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 3

Aplicada a funcionarios, coordinadores y empleados.

¿En su opinión, la comunicación formal que recibe o gira la dirección cumple con un objetivo?

A. -Respuesta:SI

B. -Respuesta:NO



FRECUENCIAS=100

FRECUENCIAS= 100

Clave

Clave

F= Funcionario

F=Funcionario

C= Coordinador

C=Coordinador

E= Empleado

E=Empleado

Funcionarios que respondieron SI= 4%

Funcionarios que respondieron NO= 0%

Coord. que respondieron SI= 10%

Coord. que respondieron NO= 0%

Empleados que respondieron SI= 75%

Empleados que respondieron NO= 11%

total 89%

Comentario: En el 89% lleva implícito

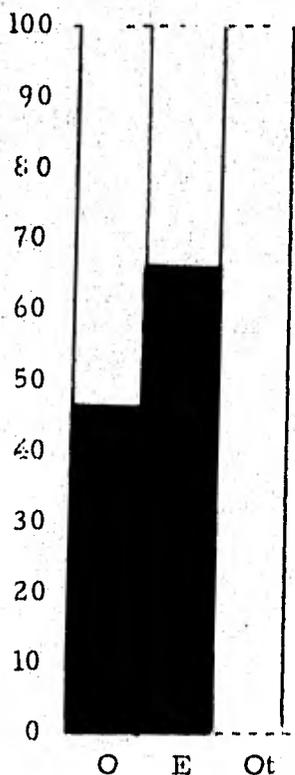
un objetivo, ya que siempre transmite o recibe algo de importancia y al ponerse en práctica el contenido se está cumpliendo con el objetivo y sólo en un 11% no lo cumple.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 4

Aplicada a funcionarios, coordinadores y empleados.

De los siguientes medios de comunicación, señale los que comunmente utiliza la dirección para transmitir un mensaje.

Número de Frecuencias	Número de marcas	Total
Orales	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	47
Escritos	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	66
Otros		0



FRECUENCIAS=100

Clave

- O= Orales
- E= Escritos
- Ot= Otros

Respondieron

- Orales= 24%
- Escritos= 76%
- Otros= 0%

Comentario: En virtud a que las comunicaciones que realiza la dependencia son de carácter oficial, en un 76% utiliza los medios escritos, sin embargo por la variedad de comunicaciones internas, se sirve también de la palabra hablada en la transmisión de mensajes.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 5

Aplicado a funcionarios, coordinadores y empleados.

Marque con números arábigos según su orden de importancia, los medios de comunicación oral más usados en la dirección.

Número de Frecuencias	1	2	3	4	5
Entrevistas	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
	10	19		19	13
Pláticas informales	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
	25		22	10	4
Reuniones	•••••	•••••	•••••	•••••	••
		22	17	12	2
Conferencias	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
	5	4	12	22	
Llamadas telefónicas	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
		16	8	14	21

Comentario: Los cuadros en raya nos indican el lugar que ocupan los medios de comunicación oral más empleados en la dependencia, debido a las diversas funciones de cada dirección, la mayoría de su personal tiene labores de revisión documental, razón por la cual tienen poco contacto con los medios de comunicación oral y los más usados son las pláticas informales y las llamadas telefónicas.

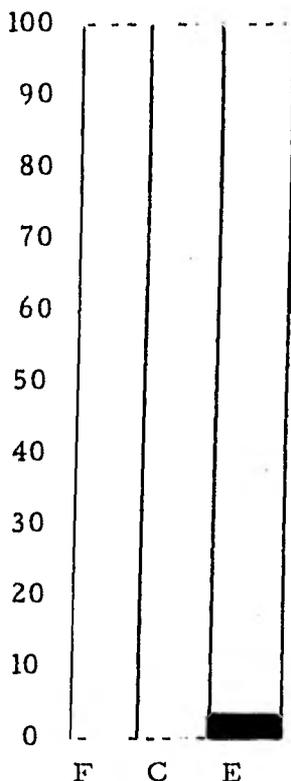
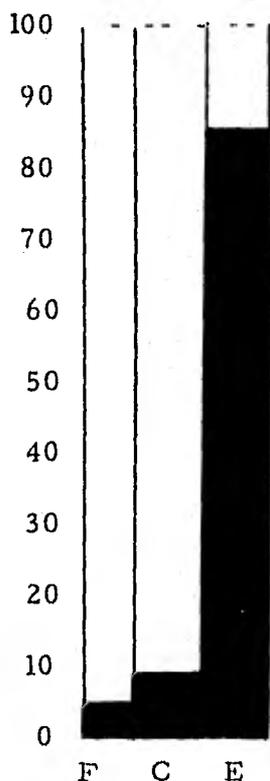
Por el grado de responsabilidad y funciones que tienen asignadas los funcionarios y coordinadores, los medios de comunicación que con mayor frecuencia utilizan son las llamadas telefónicas, reuniones, las conferencias y las entrevistas.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 8
Aplicada a funcionarios, coordinadores y empleados.

¿La comunicación escrita que gira o recibe la dirección está controlada por un archivo?

A. Respuesta: SI

B. Respuesta: NO



FRECUENCIAS= 100

Clave

F= Funcionario

C= Coordinador

E= Empleado

Funcionarios que contestaron SI= 4%

Coord. que contestaron SI= 8%

Empleados que contestaron SI= 85%

FRECUENCIAS= 100

Clave

F= Funcionario

C= Coordinador

E= Empleado

Funcionarios que contestaron NO= 0%

Coord. que contestaron NO= 2%

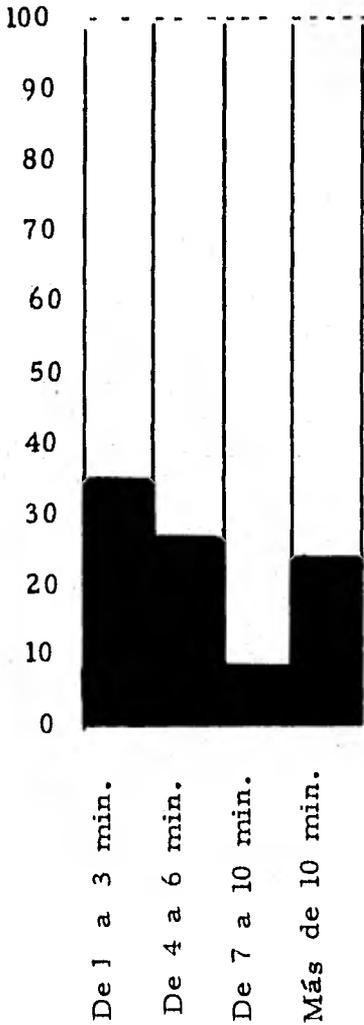
Empleados que contestaron NO= 1%

Comentario: Las gráficas indican que toda la documentación importante es controlada mediante un archivo.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 9

Aplicada a funcionarios, coordinadores y empleados.

Indique el tiempo que utiliza para localizar en el archivo la información que requiere para realizar su trabajo.



FRECUENCIAS= 100

El 42% contestó que localiza la información de 1 a 3 min.

El 26% contestó que localiza la información de 4 a 6 min.

El 9% contestó que localiza la información de 7 a 10 min

El 23% contestó que localiza la información en más de 10 minutos.

Comentario: Se confirma que la dependencia cuenta con un-- archivo eficiente en cada una de las direcciones que la forman, ya que para localizar la documentación que requiere para una consulta emplea en el 68% de los casos menos de 6 minutos.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 1
Del cuestionario aplicado a funcionarios

¿ Con qué frecuencia se comunica usted con el personal que labora en la dirección?

Número de frecuencias	Subdirector	Coord.	Jefe de grupo	Empleados	Total
Constante	/	//	///	/	
	1	2	3	1	7
Periódica	/	/		/	
	1	1	0	1	3
Eventual				/	
				1	1
Nunca					
					0

Comentario:

La comunicación descendente por lo general es más constante en los niveles superiores y decrece en los niveles operativos, debido a las funciones y responsabilidades de los directivos, las cuales impiden tener una comunicación más frecuente con los empleados. El empleado se identifica con los funcionarios a través de la comunicación de los resultados de su trabajo.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 1
Aplicada a coordinadores.

¿ Con qué frecuencia se comunica usted con el personal que labora en la dirección ?

Número de Frecuencias	Coord.	Jefe de grupo	Empleado	Total
Constante	//////	////////	////////	
	6	9	8	23
Periódica	///	//	/	
	3	2	1	6
Eventual	/			
	1	0	0	1
Nunca				
	0	0	0	0

Comentario:

Los coordinadores se comunican constantemente con los jefes de grupo ya que requieren de éstos informes de los trabajos encomendados; asimismo, es constante la comunicación con los empleados por el asesoramiento y supervisión que reciben de los coordinadores en las labores que desempeñan.

Resultados.

Para elaborar este último punto del capítulo, se tomaron en cuenta las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario definitivo a empleados, coordinadores y funcionarios, que en síntesis nos indica que:

El flujo de comunicación entre empleados es constante dado que las labores desempeñadas están relacionadas de una forma u otra con las que realizan otros empleados, lo cual permite ese contacto entre ellos.

A fin de evitar desviaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos, la supervisión, orientación y motivación que ejercen los coordinadores y jefes de grupo es bastante aceptable porque con ello se obtienen mejores trabajos y se reduce el tiempo de su elaboración para la toma de decisiones.

La comunicación descendente por lo general, es constante en los niveles superiores y decrece a los niveles operativos debido a las funciones y responsabilidades de los directivos que impiden tener una comunicación más frecuente con los empleados.

El empleado se identifica con los funcionarios a través de la comunicación de resultados de su trabajo.

APITULO

4 EL EJERCICIO DE LA COMUNICACION EN- UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO

- 4.1 Organigrama general de la dependencia.**
- 4.2 Organigrama específico de la dependencia.**
- 4.3 Objetivo de la comunicación en la dependen-
cia.**
- 4.4 Importancia de la comunicación en la depen-
dencia.**
- 4.5 Medios de comunicación utilizados en la de-
pendencia: Orales, Escritos y a través de --
señales.**
- 4.6 Control y guarda de la comunicación en la
dependencia y de una oficina.**

4. EL EJERCICIO DE LA COMUNICACION EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO.

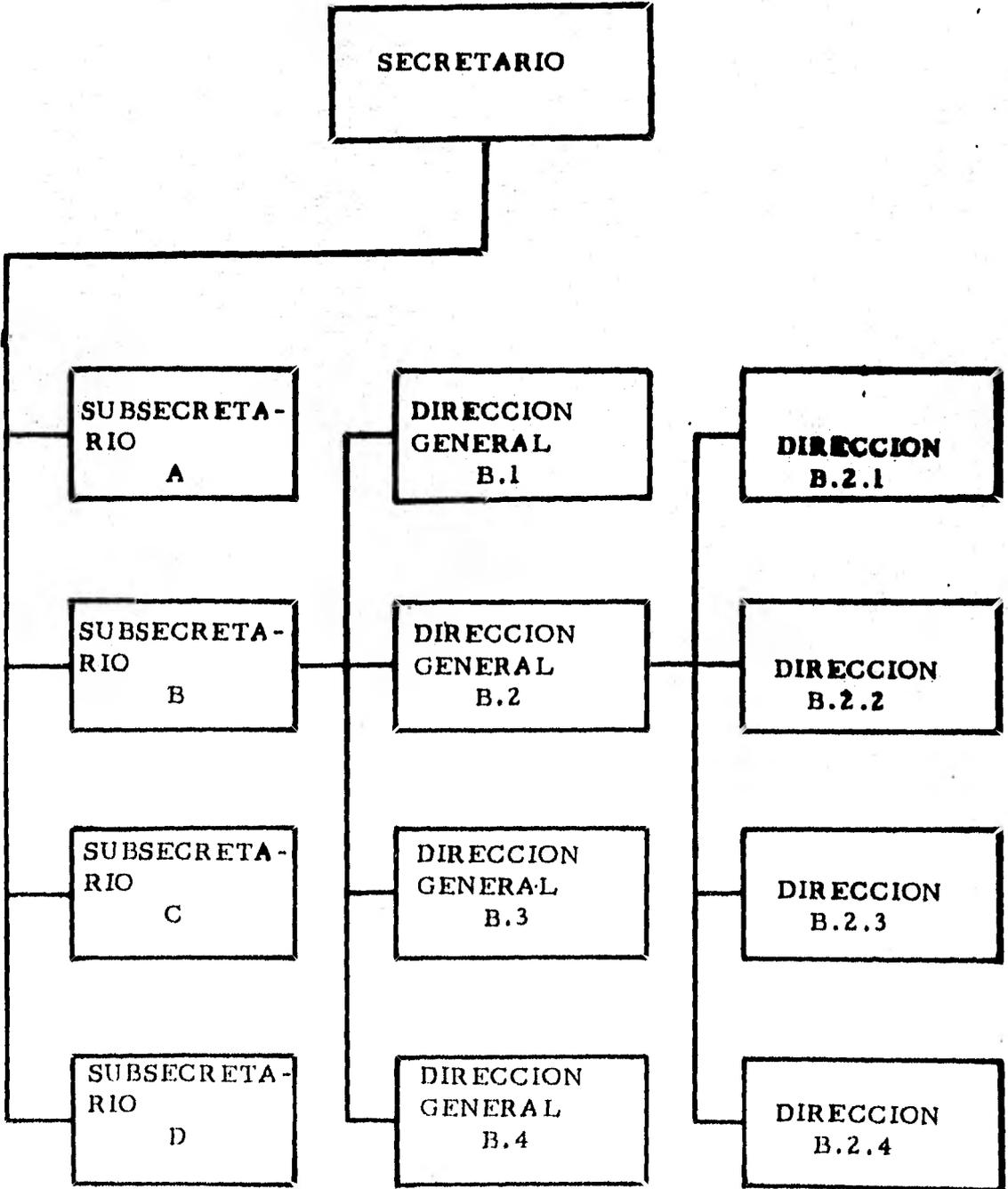
De la investigación de campo practicada (capítulo 3), se ha podido apreciar que el ejercicio de la comunicación en la dependencia del Sector Público, generalmente sigue dos patrones, uno de carácter vertical, ya sea ascendente o descendente, y otro de carácter horizontal o colateral.

En el primer patrón, la comunicación baja del nivel superior en forma de instrucción o de requerimiento, a través de una cadena de tramos de control al nivel de operación cuyas funciones son congruentes con la actividad delegada.

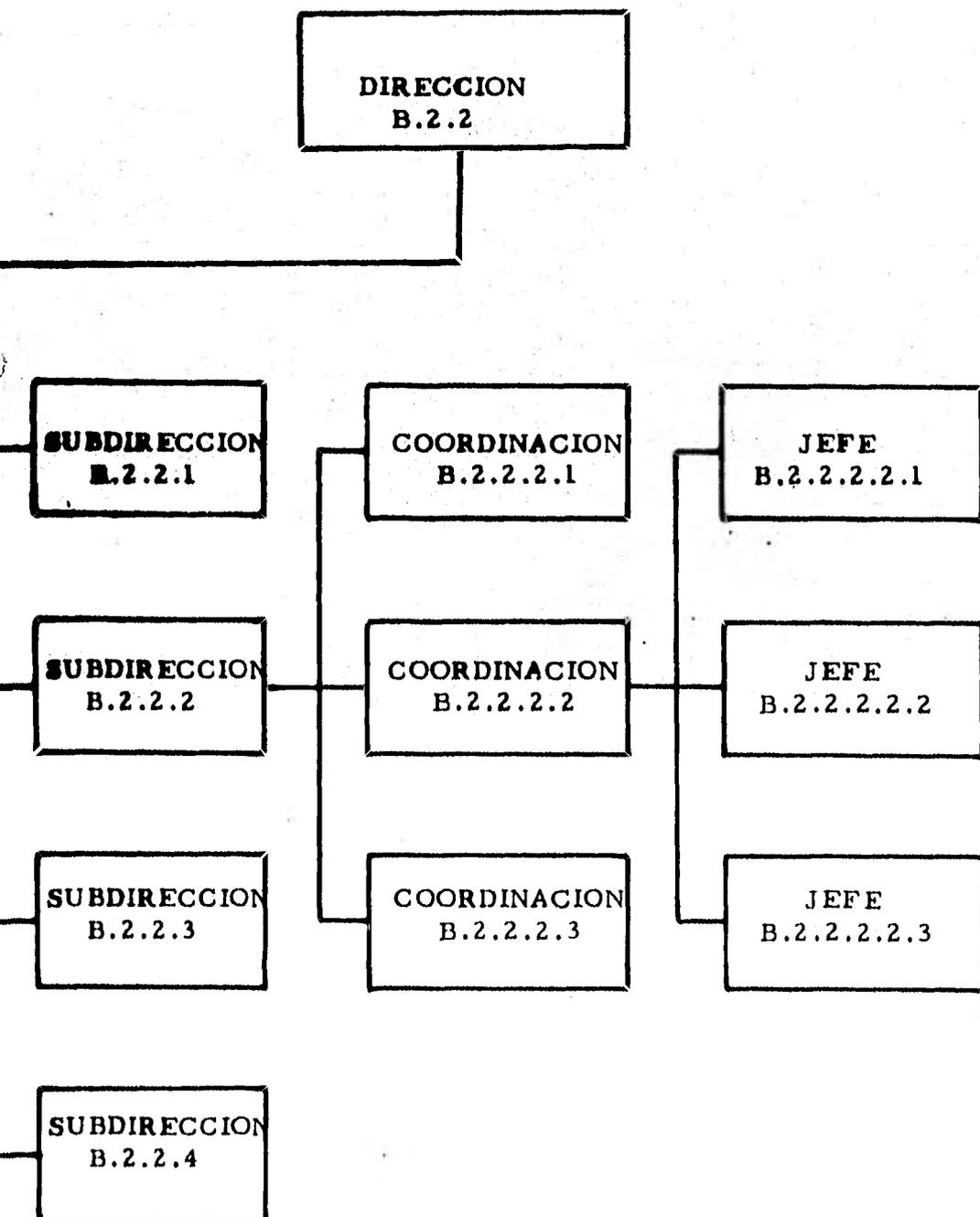
En el proceso inverso, la respuesta se produce en el nivel de decisión más bajo y ésta es transmitida para su aprobación, corrección o rechazo siguiendo la misma cadena a los niveles inmediatos superiores, encargados de promover la administración y control de la gestión de la dependencia mediante la toma de decisiones.

En el segundo patrón, la comunicación horizontal o colateral permite la creación de sistemas y procedimientos de trabajo de enlace entre las unidades administrativas internas, que facilitan y simplifican el desarrollo de las actividades y la aplicación de las políticas que coadyuvan a la obtención de los objetivos establecidos en la dependencia.

4.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DEPENDENCIA



4.2 ORGANIGRAMA ESPECIFICO DE LA DEPENDENCIA.



1.3 Objetivo de la comunicación en la dependencia.

La comunicación interna y externa de la dependencia el 89% - de las veces cumple con un objetivo, dicha afirmación se puede apreciar a través de la información que recibe la dependencia del exterior, con la que actualiza, modifica normas, procedimientos, políticas y actividades, permitiendo uniformidad en las acciones, y propiciando por medio de la motivación y la capacitación a su personal mayor eficiencia en las metas - propuestas.

En cuanto a la comunicación interna, su objetivo es transmitir información a las Unidades que integran la dependencia, - ya sea comunicando o solicitando la resolución de algún problema, o bien, dando a conocer al personal los cambios existentes; así como, mantener un flujo constante de información con las demás dependencias involucradas en su operación, -- con el propósito de alcanzar los objetivos generales de coordinación, cooperación y cohesión de los esfuerzos humanos, - requeridos para ello.

4.4 Importancia de la comunicación en la dependencia.

La dependencia como sistema, necesita de la información veraz y oportuna a fin de confirmar su existencia en el suprasistema del que forma parte.

Sin comunicación, se carecería de elementos básicos para -- desarrollar sus funciones y a falta de éstas, no se realiza--- rían los objetivos particulares ni generales que de ella requie ren otras dependencias; sin comunicación, existiría un profundo silencio entre directivos y empleados, respecto de instruc ciones para realizar sus labores, propiciando con la ausencia de relaciones humanas su propia destrucción.

Es por esto, que la comunicación es importante para todo ser humano donde quiera que se encuentre, ya sea en forma individual o asociado con otros individuos o formando parte de -- una institución, por tanto, siempre requerirá del proceso comunicativo para subsistir.

5 Medios de comunicación utilizados en la dependencia.

Las dependencias del Sector Público como toda empresa privada, requieren de medios adecuados de comunicación para transmitir cualquier tipo de información. Los medios que utiliza la dependencia en este caso, y que a través de la investigación de campo se detectaron son: Orales y Escritos principalmente.

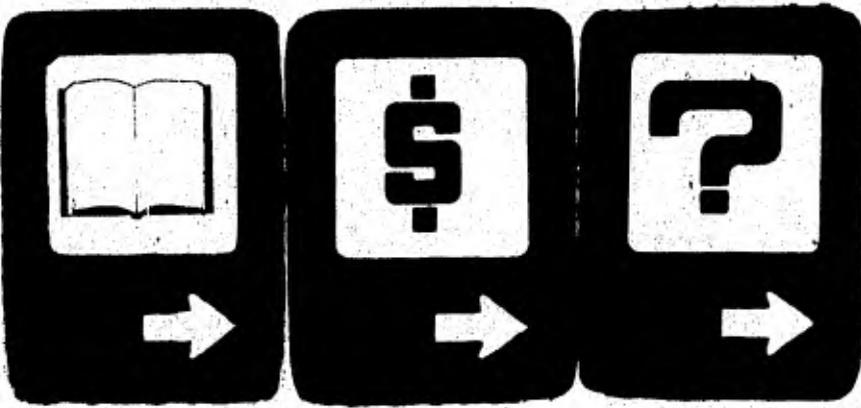
- a) La usanza y utilidad de la palabra verbal es indispensable para todo individuo y como la dependencia y toda estructura organizacional no existe sin este factor, la palabra hablada es la base de las relaciones humanas, en el medio político, cultural y social, así pues, la información que oralmente se transmite se hace por medio de: Reuniones, llamadas telefónicas, pláticas formales e informales, conferencias, juntas y acuerdos.
- b) El medio de comunicación que más constancia deja al transmitir un mensaje; es sin duda alguna la palabra escrita, es por eso, que el hombre buscó con afán plasmar sus conocimientos y experiencias, y en general - - -

toda la cultura que en la actualidad se posee, en algo que perdurara mucho más tiempo que una simple "voz que clama en el desierto", - este algo, es la escritura en sus distintas -- dimensiones.

En virtud de lo anterior, la dependencia utiliza los oficios, memoranda, atentas notas, -- telegramas al transmitir información ordinaria, los manuales e instructivos, por conte-ner información permanente son empleados - con cierta periodicidad.

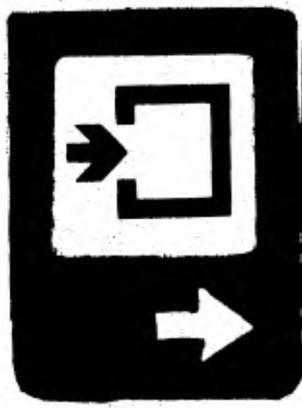
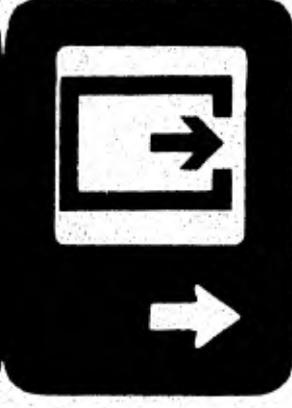
c) Los medios de comunicación a través de se-ñales.

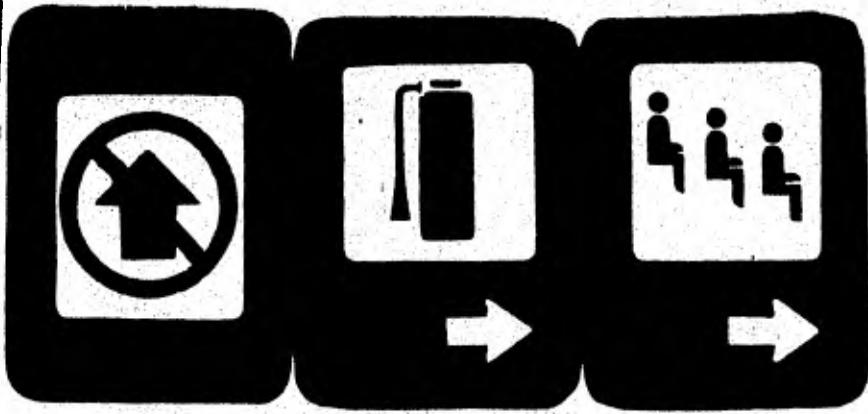
Generalmente en las dependencias del Sector Público los medios de comunicación a través de señales son de carácter visual, los cuales facilitan la rápida localización e identifica--ción de los lugares de consulta, de servicios, así como aquellos que indican medidas de seguridad. De este tipo se muestran los si---guientes:



SIMBOLOGIA OFICIAL.

Comité Consultivo de las Unidades de Orientación información y Quejas Programa de la Reforma Administrativa del Gobierno -- Federal. Gráficas Hacienda. Dirección General de Administración.





Barreras de la comunicación en la dependencia.

Generalmente, donde hay comunicación existe la posibilidad de error al transmitir el mensaje ya que los elementos que forman el proceso comunicativo se lleva a cabo con la intervención del hombre, el cual inicia y termina el proceso, esta es la razón principal por la cual existen fallas en la comunicación.

Por tal motivo, las barreras que obstaculizan la comunicación en la dependencia son de índole; Semántico, Fisiológico, Físico, Psicológico y Administrativo tal y como se describen en el capítulo uno punto 5 de este estudio.

4.7 Control y guarda de la comunicación en la dependencia y de una oficina.

La información por ser un material que se necesita y al no ser valuada y estudiada en el momento de su llegada, debe estar disponible para todo el que la requiera no importa en que momento sea, por lo tanto, se debe controlar mediante señas que la identifique y colocarla en un lugar específico llamado archivo.

"Cada dependencia es responsable de la guarda y conservación de la documentación comprobatoria y justificatoria; que es la fuente de registro de sus propias operaciones, ya sea centralizada o regional".

"En consecuencia deberán disponer lo necesario para que se implanten los sistemas de archivo que ayuden a los de consulta cuando así lo requiera el personal del área". (12)

"La comunicación es sólo un auxiliar del control, al cual Proporciona tanto la información necesaria, base de acción, como los vehículos para llevar las decisiones del control hacia las actividades que deban ser controladas".

(12) Manual de Contabilidad del Subsistema de Egresos para la Administración Pública Centralizada y los Poderes - Legislativo y Judicial.-Dirección General de Contabilidad - Gubernamental.- México, 1980; pág. 29.

"El controlar, que es toma de decisiones de toda forma - que se llegue a su implantación, no puede ser efectivo a menos que la comunicación se dé, por una parte, una ima gen del contexto en el cual las decisiones se van a tomar, y por otra, la información exacta acerca de los puntos es pecíficos que deben ser controlados, toda vez que las deci siones carezcan de sentido a menos que sean implementa- das en acciones efectivas". (13).

(13) Arqs. Felipe de la Garma y Jorge González Durán.-
Revista Productividad y Desarrollo.- Ed. C.N.P.D. de -
México, A.C., 1974 pág. 13.

CONCLUSIONES.

Sin duda alguna, el hombre que triunfa en la vida, ya sea en el comercio, en la industria, en la política y en lo social y sobre todo profesionalmente, es aquél que ejercita la comunicación y las técnicas apropiadas para transmitir y recibir información, porque de nada sirve poseer un caudal de conocimientos y experiencias, si no es capaz de comunicarlos a los demás.

Dadas las primicias anteriores y con el fin de detectar en qué grado se dió cumplimiento al objetivo fijado al principio de esta investigación, se consideró necesario evaluar en forma analítica los resultados obtenidos y así dar las consideraciones pertinentes acerca de la importancia que tiene el ejercicio de la comunicación para los Administradores de Recursos Humanos en las dependencias del Sector Público, y en general para el país.

Por tanto, se concluye que:

- . En la dependencia, por lo general, se ejercita la comunicación en su doble acepción.
- . Por lo general, los funcionarios se preocupan por motivar al personal a través de estímulos, dándoles facilidades para el progreso y autorealización individual, sobre todo aquellos que tienen una destacada actuación

en su trabajo.

Asimismo, se observa un cambio relevante en la actuación de aquellos empleados a los que se les han impartido nuevos conocimientos y técnicas para desarrollar su potencial cognocitivo manifestándose en un fácil acceso a todo tipo de información, y con la adecuada interpretación logra mejores resultados, personales e institucionales.

De acuerdo con lo anterior, queda aprobada la hipótesis siguiente:

"La comunicación es importante para cualquier dependencia del Sector Público, porque de su uso razonado depende en gran parte la consecución de los objetivos institucionales".

Para finalizar, cabe agregar que queda abierto el camino para nuevas investigaciones sobre este tema, consistente en proporcionar aportaciones que contribuyan a elaborar sistemas eficaces de comunicación en las dependencias gubernamentales.

BIBLIOGRAFIA.

Libros:

Hacia una Comunicación Administrativa Integral.

De Gortari Flores Sergio

Orozco Gutiérrez Emilio

Editorial Trillas;

México, 1973.

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando

Editorial Trillas;

México, 1973.

Técnicas de Comunicación Administrativa.

(Manual para Jefes o Supervisores)

Duhalt Krauss Miguel F.

UNAM, 1974.

Introducción a la Informática.

Mora José Luis

Molina Enzo

Editorial Trillas;

México, 1973.

La Psicología Aplicada a la Vida y al Trabajo.

Harry Walker Hepner.

Herrero Hermanos, Sucs., S.A.

México, 1964.

Diccionario de la Lengua Española.

Talleres de Publicaciones Herreñas, S.A.

México, 1941.

Curso de Administración: Un Análisis de las Funciones de la Administración.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

México, 1973.

Estadística para Economistas y Administradores de Empresas.

Stephen P. Shao. Ph. D.
Herrero Hermanos Sucs., S.A.
México, 1976.

Manual de Contabilidad del Subsistema de Egresos para la Administración Pública Centralizada y los Poderes Legislativo y Judicial.

Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
México, 1980.

Tesis:

La Tesorería de la Federación y su proceso de Comunicación.

Espinoza Bustamente José Luis.
Z. 5353.6576.
UNAM. 412, 1974.

La Comunicación como Elemento Indispensable para la Información Contable.

Tapia Luz del Carmen.
Instituto Politécnico Nacional.
E.S.C.A. México, 1973.

La Utilización del Manual de Organización y los Conflictos Humanos en la Empresa.

Orozco Cuevas José Luis.
UNAM. México, 1974.

Revistas:

Productividad y Desarrollo.

Arqs. Felipe de la Garma
Jorge González Durán
Editado por C.N.P.D., A.C.
Segundo semestre de 1974.