

27
2el.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON

"LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCION DE EDUCACION PRIVADA":
PROYECTO DE COMUNICACION INTERNA PARA EL
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS ESTADO
DE MEXICO.

T E S I S

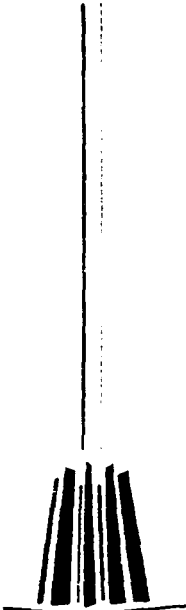
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A N :
LUCIA CASTRO PEREZ
ALMA GONZALEZ MORA

ASESOR: LIC. ANTONIO SUAREZ DIAZ

MEXICO

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

**AGRADEZCO EL HABERME PERMITIDO NACER, CONOCER LA VIDA Y SER
LA LUZ EN MI CAMINO.**

A MI MAMA:

**GRACIAS POR EL APOYO MORAL Y ECONOMICO QUE
SIEMPRE ME HAS BRINDADO, PERO SOBRE TODO
GRACIAS POR TU GRAN AMOR PORQUE SIN EL NO
HUBIERA LLEGADO HASTA AQUI.**

A MIS ABUELITOS JOSE GUADALUPE Y FELICITAS: (†)

**PORQUE FUERON LA BASE DE MI FAMILIA Y LA FORTALEZA DE MIS
VALORES.**

A MI HERMANO MIGUEL:

**POR CRECER CONMIGO Y SER MI COMPAÑERO EN LOS
MOMENTOS MAS IMPORTANTES DE NUESTRA VIDA.**

A MIS SOBRINOS MIGUEL, ALEJANDRA Y JOSE EFRAIN:

**LES AGRADEZCO SU COMPAÑIA Y ALEGRIA, ADEMAS DE SU NIÑEZ Y FE
EN LA VIDA.**

A MARIA DE JESUS:

**POR EL APOYO MORAL QUE ME HAS BRINDADO
DESDE QUE TE CONOCI.**

A MIS TIOS, PRIMOS Y SOBRINOS:

**PORQUE CON USTEDES CRECI Y COMPARTI MOMENTOS
DETERMINANTES EN MI VIDA.**

CON CARINO LUCY.

AGRADECIMIENTOS.

COMO RECONOCIMIENTO A TODOS AQUELLOS QUE ME APOYARON EN TODO LO NECESARIO PARA DARLE FONDO Y FORMA A ESTE TRABAJO:

A DIOS:

PORQUE ME HA DADO LA EXPERIENCIA UNICA DE LA VIDA PERMITIENDO ESTAR CON GENTE MARAVILLOSA Y COMPARTIR MOMENTOS INOLVIDABLES COMO ESTE.

GRACIAS.

A MIS PADRES:

GRACIAS POR COMPARTIR MOMENTOS TAN IMPORTANTES EN MI VIDA ESTUDIANTIL USTEDES SERES MARAVILLOSOS QUE DECIDIERON DARMME LA VIDA, AMOR Y SOBRE TODO APOYO PARA HACER REALIDAD MI PRIMER META PROFESIONAL, LA CUAL ES UNICA HERENCIA Y LA MAS VALIOSA ENTRE GRANDES TESOROS.

MAMI: TEN LA CERTEZA QUE VALIO LA PENA DARNOS LA VIDA (TE AMAMOS MIS HERMANOS Y YO).

PAPA: SIEMPRE RECUERDA QUE TRES FRUTOS TE AGRADECEMOS LA VIDA.

A MIS HERMANOS:

ERICA Y RAFAEL, POR SU GRAN APOYO INCALIFICABLE DURANTE TODA MI CARRERA, POR QUE ME DIERON DEMASIADAS ALEGRÍAS Y MUCHOS AÑOS, Y FUERON UN APOYO CONSTANTE EN MI EMPUEÑO POR LOGRAR MI META. GRACIAS POR SER MIS AMIGOS Y COMPLICES EN LOS MOMENTOS MAS IMPORTANTES DE MI EXISTIR.

LOS QUIERE SU HERMANA ALMA.

A MI GRAN AMOR:

POR SER COMPAÑERO, AMIGO Y COMPLICE ENTRE OTRAS MUCHAS COSAS MAS. ; MUCHAS, MUCHISIMAS GRACIAS Y DE HECHO TODO ESTE EXCELENTE TRABAJO NO HUBIERA SIDO POSIBLE SIN TU VALIOSA E INSUPERABLE AYUDA, TU APOYO, COMPRENSION, TIEMPO Y PACIENCIA, PERO SOBRE TODO EL ENORME AMOR QUE ME HAS DADO DESDE EL PRIMER DIA EN QUE NOS CONOCIMOS. POR TODO EL AMOR Y EL RESPETO QUE SIENTO POR TI Y POR TU INVALUABLE APOYO DURANTE MI VIDA PROFESIONAL. MIL GRACIAS TE DOY POR SER UNA PERSONA LLENA DE DETALLES Y TRIUNFOS.

**TE AMO
INGENIERO VICTOR JAIME GUEVARA PEREZ**

**A MI MADRINA: AMPARO PORRAS VIDA
DE GONZALEZ.**

AGRADEZCO A MIS PADRES EL HABERLA ESCOGIDO SER MI MADRINA DE BALTIZO, POR SER UNA MUJER QUE HA ENFRENTADO LA VIDA CON ENTEREZA Y VALENTIA Y SABER ENFRENTAR LA VIDA CON TODOS SUS RETOS, ENTREGANDO SU AMOR SIN LIMITES, PERDONANDO A LA VEZ, GRACIAS POR TODOS AQUELLOS CONSEJOS BUENOS QUE EN UN MOMENTO DE LA VIDA SABRE PONERLOS EN PRACTICA.

**GRACIAS MADRINA
TU AHHADA QUE TE ADMIRA, TE
RESPECTA Y TE QUIERE.
ALMA.**

A MIS FUTUROS SUEGROS:

SEÑORA EMANGELINA Y SEÑOR BRUNO CON TODO RESPETO Y CARINO GRACIAS LES DOY POR ESE HIJO TAN NOBLE E INTELIGENTE QUE TRAJERON AL MUNDO, QUE AHORA ES MI FELICIDAD. GRACIAS POR ESE APOYO INCONDICIONAL Y SUS BUENOS CONSEJOS. QUE DIOS LOS CONSERVE POR MUCHOS AÑOS Y POSEAN SIEMPRE ESA ENTEREZA PARA RECIBIR LAS GRANDES HENDICIONES DE LA VIDA.

LOS QUIERE ALMA.

A MI UNICO CUÑADO:

BRUNO ALBERTO. QUE SIEMPRE CONSERVES ESA INOCENCIA Y EL GRAN AMOR QUE TIENES POR TODOS LOS TUYOS, SIGUE ESTUDIANDO Y SUPERANDOTE COMO HASTA AHORA LO HAS HECHO.

TE QUIERE ALMA

PROFESOR: ANTONIO SUAREZ DIAZ.

**CON ESPECIAL AGRADECIMIENTO POR HABER NOS DEDICADO
PARTE DE TU VALIOSO TIEMPO, CONOCIMIENTOS Y
PACIENCIA PARA CULMINAR NUESTRA META PROFESIONAL.**

CON ADMIRACION TUS ALUMNAS Y AMIGAS

ALMA Y LUCY

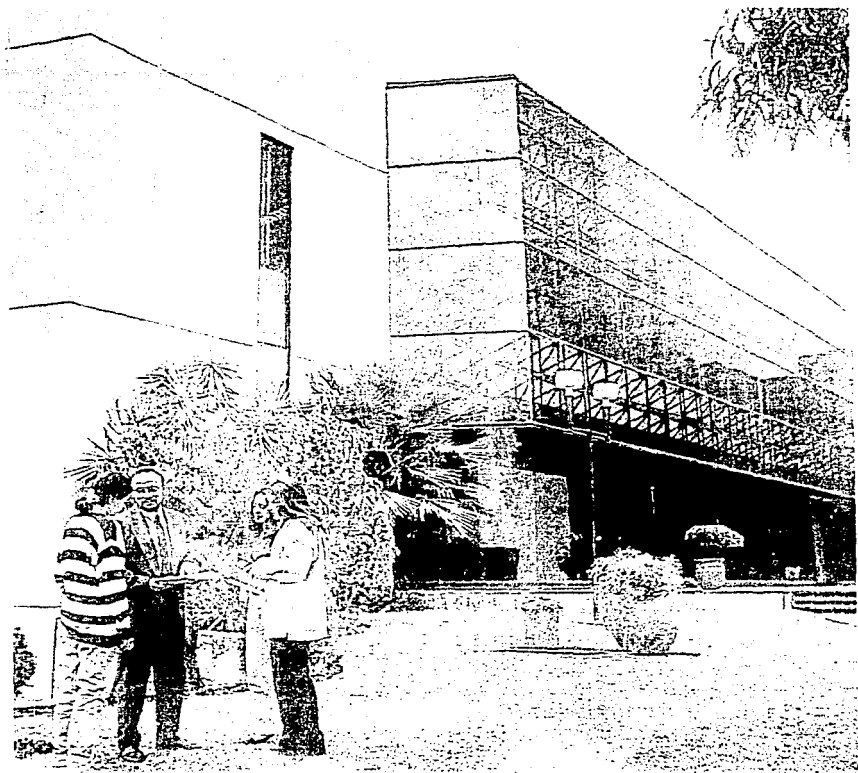
GRACIAS A NUESTROS SINODALES.

ALMA Y LUCY

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	5
I.- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA.....	7
1.1. Concepto de Comunicación.....	8
1.1.1. Su Importancia.....	9
1.1.2. Barreras de la comunicación.....	10
1.2. Definición de la Organización.....	12
1.2.1. Características de la Organización.....	12
1.2.2. Organización Formal e Informal.....	13
1.3. Definición de Empresa.....	16
1.3.1. Elementos y Finalidades que conforman una Empresa.....	16
1.3.2. Tipos de Empresas.....	17
1.4. Tipos de Comunicación en una Empresa.....	17
II.- COMUNICACIÓN INTERNA: ELEMENTO PRIMORDIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	21
2.1. La Comunicación Organizacional como elemento de la organización en la empresa.....	22
2.2. ¿Qué es la Comunicación Interna?	24
2.2.1. Deficiencias en la Organización por fallas en la Comunicación Interna.....	26
2.3. Publicaciones Internas en una Empresa.....	27
2.4. Función de la comunicación Interna en la Organización.....	30
A) Responsabilidades Genéricas y Específicas de la Comunicación Interna.....	31
2.5. Funciones de los grupos de trabajo en la Comunicación Interna de una Empresa.....	32
2.5.1. La Deficiencia en la Comunicación de Directivos a grupos de empleados.....	33
2.5.2. Factores y Problemas que determinan el desarrollo de los grupos.....	34

III- HISTORIA Y ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS ESTADO DE MÉXICO.....	37
3.1. Historia del Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey (ITESM).....	38
3.1.1. Bases y Cometidos del ITESM.....	39
3.1.2. La Organización del ITESM.....	40
3.2. Historia y Organización del ITESM-CEM.....	43
3.3. Reglamentos y servicios que ofrece el ITESM-CEM.....	58
3.4. Perfil del Personal que labora en el ITESM-CEM.....	60
3.5. Publicaciones Internas del ITESM-CEM.....	61
IV.- PROYECTO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL ITESM-CEM.....	64
4.1. Definición del Desarrollo Organizacional (D.O.).....	65
4.1.1. Recolección de Datos.....	66
A) Entrevistas.....	68
B) Encuestas.....	73
C) Observación Participativa.....	74
4.1.2. Diagnóstico Organizacional.....	75
*Resultados. Identificación del Problema y Cambios	
4.1.3. Acción de Intervención.....	78
A) Desarrollo de Equipos	
B) Suministro de Informaciones Adicionales	
C) Análisis Transaccional (A.T.)	
D) Reuniones de Confrontación	
E) Tratamiento del Conflicto Intergrupal	
F) Laboratorio de Sencibilidad	
4.2. MODELOS APLICADOS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN RELACIÓN CON LOS DOCENTES, ALUMNOS Y ADMINISTRATIVOS DEL ITESM-CEM.....	80
CONCLUSIONES.....	85
ANEXO.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	122-123



"INTRODUCCIÓN"

La comunicación es indispensable en todos los aspectos de la vida, sin ella simplemente no entenderíamos a los demás y no evolucionaría la sociedad en que desarrollamos nuestras actividades.

Dentro de las organizaciones el factor humano juega un papel muy importante por ser este indispensable para el adecuado funcionamiento de las empresas; por lo mismo, durante los últimos años se ha puesto mayor atención en el personal y se le ha considerado como parte imprescindible de toda organización.

El sentido de pertenencia, los valores y la cultura, etc. deben ser compartidos por empresa y trabajadores y trazados juntos objetivos y metas a cumplir, orientando de esta manera el camino que ambos deben seguir para lograr un desarrollo común.

El clima organizacional debe reflejar el ambiente interno imperante entre empleados y directivos proyectándolo al público, sólo de esta forma podrá distinguirse a la organización de otras.

Por lo anterior la comunicación es esencial para conocer las inquietudes, opiniones, desacuerdos y opciones de todos aquellos que pertenecen y laboran en la empresa, porque sólo ellos conocen la organización y saben en que áreas está fallando o viceversa.

Para lograr la participación de los trabajadores es indispensable su involucración en los asuntos y cambios que necesite la empresa y, a través de la motivación, la comunicación e interés, se logrará obtener mejores relaciones laborales.

Los empleados deben sentir la confianza para expresar y comunicar a sus superiores todo aquello que permita identificar conflictos internos, asimismo, los directivos deben establecer un contacto con sus subordinados mediante mecanismos de comunicación que faciliten la humanización y la sensibilidad en la organización.

Con la comunicación se logran avances no sólo en empresas, también a nivel personal y en la sociedad en general; con ella externamos vivencias y experiencias, haciendo de ello participe a la sociedad que no rodea que cada vez es mayor, pero se globaliza con la ayuda de este importante instrumento de la humanidad: el intercambio de ideas.

Por lo anterior, se creó un proyecto de comunicación interna, con el fin de mejorar la organización general del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México (ITESM - CEM); este permitirá mejorar el ambiente en que se desarrollan tanto trabajadores, directivos y alumnos, para que cada uno en su profesión o actividad valore y reconozca la labor de los demás.

Por otra parte, se podrá definir la comunicación organizacional, la comunicación interna, proponer técnicas de cambio de actitudes laborales en el personal para el mejoramiento de la empresa, identificar a las personas claves en el establecimiento de la comunicación interna de la organización e involucrar al personal de la empresa en el avance de la organización.

Para llevar el orden de esta investigación comenzaremos por mencionar que nuestro primer contacto con el CEM fue con un profesor de Ingeniería; él nos concedió una entrevista que aportó datos relacionados con la comunicación, las relaciones laborales con los docentes, personal administrativo y con los alumnos.

Esta plática sirvió para conocer un punto de vista que nos guiara en este aspecto. Esto dio pauta para realizar cuatro entrevistas a personas que ocupan puestos claves dentro de la institución, las cuales nos aportaron referencias de cómo se organizan cada uno de ellos en su área y cómo se visualizan por medio de la comunicación que mantienen con los demás.

Al conversar con cada uno de ellos no se detectaron problemas con la comunicación interna del Campus, por lo tanto fue necesario realizar un sondeo aplicado a docentes, estudiantes y administrativos.

Infinidad de autores dan a conocer su opinión de la comunicación, a diario escuchamos hablar de ella, pero pocos la llevan a cabo olvidando la importancia que cobra en determinados momentos, es decir, debe existir un ambiente adecuado en donde los participantes (emisor - receptor) comprendan el mensaje que se ha transmitido y actuar como lo requiere la comunicación; no obstante es necesario asegurarse de que la persona entendié y evitar una respuesta errónea. Tema que trata el primer capítulo de esta investigación, al establecer las dificultades que enfrentan los individuos de una organización, como son: las barreras de la comunicación que se dividen en fisiológicas, psicológicas, semánticas y administrativas; además de

proporcionar la definición de organización, sus características y modalidades, de igual manera determinar lo que es una empresa, como se conforma, cómo se divide y, lo más importante, el tipo de comunicación que fluye de ella.

Lo anterior da pauta para explicar la magnitud que tiene la comunicación hacia el interior de la empresa, ya que sin ella no se lograrían los objetivos ni las políticas que se marcaron desde un principio; la ausencia de este elemento provocaría la desorganización total y el colapso de la empresa, por ello nace la comunicación organizacional, que une a los empleados con las metas de la organización y así conjuntar esfuerzos y explicitar para que sirva la comunicación interna, así como las consecuencias que acarrea el tener fallas en la misma, además, la comunicación organizacional posee diferentes maneras de informar a sus integrantes, entre ellas están las revistas internas, cuya función es informar periódicamente de los acontecimientos que involucran a todo aquel que labore en la institución.

También la comunicación organizacional tiene responsabilidades genéricas y específicas que cumplir, encaminadas a mejorar el ambiente en general de cualquier empresa, sin olvidar el factor humano y su influencia en el buen funcionamiento de este elemento, ya que ellos determinan los aciertos y fracasos en la información, debido a que muchas veces los directivos no saben transmitir mensajes a los subordinados provocando fallas en la comunicación. Todo esto predispone la formación de grupos de empleados que establecen una política en cuanto al tipo de individuos que aceptan en su círculo comunicativo, temática que aborda el capítulo II.

El capítulo III señala como está constituido el ITESM - CEM, sus organigramas y los nombres de personas que están a su cargo, asimismo, se dan a conocer los antecedentes del Tecnológico, la ubicación geográfica del Campus, sus reglamentos y servicios, el perfil del personal que labora en él y medios de comunicación que utiliza el instituto para informar a su comunidad.

Este apartado y los dos anteriores proporcionan elementos para establecer estrategias, en el capítulo IV que conduzcan a detectar conflictos en la comunicación interna del ITESM - CEM, para ello se aplicaron encuestas y entrevistas a los diferentes públicos internos que atienden el Campus, además de apoyarnos en la observación participativa para definir los métodos encaminados a modificar el comportamiento de la población tecnológica, encontrándose problemas de comunicación en el aspecto laboral, en las publicaciones internas del CEM, aportación de ideas de la comunidad para incrementar la comunicación, la identificación del personal encargado de la comunicación, la falta de información de otros canales de comunicación existentes en el Campus, la indiferencia del personal de UNICOM para atender aportaciones y quejas con relación a las publicaciones, entre otros.

Estos problemas comunicativos detectados en el CEM, tienen solución en los métodos encaminados a modificar el comportamiento de la comunidad del Campus, propuestos en esta tesis, como son: El suministro de Informaciones Adicionales, El Desarrollo de Equipos, El Laboratorio de Sensibilidad, Las Reuniones de Confrontación y El Tratamiento del Conflicto Intergrupual; técnicas que proponen resoluciones específicas a tan delicada problemática.

CAPITULO I

1- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA

*"Se habla más de la comunicación
de lo que se entiende"*

El desempeño de las actividades dentro de una organización requiere del establecimiento de una comunicación eficaz que una a todos sus miembros permitiéndoles la expresión de ideas, sentimientos y actitudes para lograr los objetivos organizacionales y personales.

Los empleados de cualquier nivel jerárquico utilizan la comunicación para realizar sus actividades tanto a nivel individual como grupal. La comunicación debe fluir en todas direcciones hacia arriba, abajo y a los lados, logrando el entendimiento entre el personal y los subordinados para que reconozcan el proceso de comunicación, logrando el intercambio de información y sentimientos en la organización.

Para lograr sus objetivos la comunicación debe integrar a los tipos de organización que se forman en la empresa, como son la formal e informal, manteniendo abiertos los canales de comunicación que permitan el acceso de información de ambas organizaciones. Para evitar que un mal entendido o una información proporcionada de manera incorrecta se filtre a la organización y provoque un conflicto comunicacional cuyas dimensiones afecten su imagen y ambiente interno.

El conocimiento de la comunicación entre los empleados, fuera de los canales formales, los gerentes y supervisores comprenderán mejor las actitudes de los trabajadores hacia sus actividades y las elecciones entre ellos, abriendo la posibilidad de suprimir las barreras de comunicación.

Actualmente la comunicación es indispensable en todas las actividades que desempeñamos, la desarrollamos de diferentes formas de acuerdo al lugar en que nos encontramos, las personas que nos rodean, etc, es decir el ambiente y la disposición a transmitir un mensaje nos motivan a ejercer la comunicación.

¿Por qué nos comunicamos? ¿Con qué fin? ¿Qué nos impide hacerlo?. Cuestiones que pretendemos responder en el presente capítulo por ser de gran importancia para desarrollar un proyecto de comunicación interna para el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, el cual pretende mejorar las relaciones laborales a través de la comunicación.

1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación ha sido objeto de múltiples definiciones por parte de diversos autores, como son:

Doobler Joseph, dice:

"La comunicación es la base para la cooperación, la comprensión y la acción. Siempre que nos hallamos con otras personas nos comunicamos de alguna manera y, por lo general, de más de una manera".

Koohlt, Harold opina:

"La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significados entre los hombres que le permite compartir lo que sienten".

Edgar F. Huse, afirma:

"La comunicación es un proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes y no hay comunicaciones exactas, a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada".

Flores de Gortari la considera:

"La comunicación es acción de hacer partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber uno alguna cosa, consultar, conferir un asunto tomando su parecer".

A través de estas definiciones comprendemos que la comunicación es entendida de diferentes maneras, en las cuales interviene la experiencia personal, el ámbito social y la educación, por lo tanto nosotras como autoras de esta investigación llegamos a la siguiente definición, tomando en cuenta los anteriores autores y nuestra experiencia personal y estudiantil:

"La comunicación es el contacto entre dos personas dispuestas a transmitir un mensaje para obtener una mutua comprensión de las ideas, valores y actitudes existentes en los individuos que participan en este proceso"

La comunicación cobra mayor importancia en el momento de ser identificadas sus principales funciones dentro de la sociedad en general, como son las siguientes:

Función de Emoción: Esta permite la reducción de tensiones, resolución de conflictos y definir la dirección de los individuos en las organizaciones. A través de la comunicación los empleados platican sus satisfacciones e insatisfacciones, por lo tanto el principal objetivo de esta función es permitir a los trabajadores expresar sus sentimientos sobre la organización.

Función de Motivación: La comunicación sirve para alentar a los subordinados en el logro de las actividades que desempeña y que deben estar acorde a los objetivos de la empresa. El éxito de esta función depende de lo bien que se comunique el gerente con los empleados, comunicando conductas deseables, su objetivo primordial es aumentar la dedicación en los objetivos de la organización.

Función de Información: La comunicación proporciona información con el objeto de tomar decisiones a nivel individual, de grupo y organización.

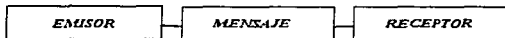
Función de Control: En este caso la comunicación se utiliza para determinar los deberes, responsabilidad y autoridad para que los empleados den cuenta de sus acciones a través de las cadenas de órdenes que determinan los canales formales de comunicación de la organización. (1)

(1) Davis, Keith
Relaciones Humanas y de Trabajo, P.P. 324-325

1.1.1. SU IMPORTANCIA

Prescindir de la comunicación sería como dejar de respirar, con ella transmitimos sentimientos, emociones, actitudes y valores que nos ayudan a conocer a los demás, es el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todos los sistemas vivientes (2) que nos rodea permitiéndonos la mutua interpelación.

Para que exista un producto, la comunicación necesita de dos personas como mínimo, uno de ellos es el comunicador, el que transmite el mensaje y el receptor, quien lo recibe. En su expresión más sencilla la comunicación requiere de tres elementos: el emisor, el mensaje y el receptor.



Sin embargo, es necesario señalar que antes de transmitir un mensaje hay que aclarar las ideas y hacerlas sencillas, conocer su finalidad así como el entorno físico en el momento de transmitirlo; por último, pero no menos importante, asegurar la comprensión del receptor, ser buen oyente.

Un buen comunicador es aquel cuya sensibilidad permite influir en los demás, logrando la respuesta deseada; la buena comunicación debe obtener la comprensión de los hombres y viceversa, siempre y cuando esté bajo un marco de referencia aproximado.

La comunicación debe ser un programa continuo no una cosa de oportunidad (3) por lo tanto permite la unión de los individuos, obteniendo su colaboración para alcanzar metas y objetivos comunes que identifican su pertenencia a determinados grupos como son la familia, universidades y empresas, colaboración que tiende a mejorar las relaciones de grupo e interpersonales.

La comunicación requiere de un proceso para la transmisión de un mensaje, en el que intervienen principalmente siete elementos (cuadro 1) (4).



El primer elemento es la idea que expresa el emisor, la debe estructurar de manera adecuada, después el emisor codifica la información de manera coherente determinando los medios de transmisión. Con frecuencia se presentan ruidos que dificultan la comunicación; en este caso el ruido representa un obstáculo en el momento de transmitir algún pensamiento, por ejemplo escuchar música en alto volumen lo que provocaría que nuestra plática se forme deficiente y nula, es recomendable evitar hasta donde sea posible cualquier interferencia en el momento de iniciar una comunicación con el fin de que ésta logre su objetivo.

El siguiente paso requiere de un buen receptor para que la codificación se realice con la mayor efectividad, produciendo inmediatamente una acción que corresponda a la respuesta que el emisor esperaba. Es necesario que surja una retroalimentación para que la persona sepa que el mensaje se recibió correctamente.

(2) Chruđen, Sherman

Administración del Personal, P.P. 313

(3) Doohér, Joseph

La Comunicación Efectiva en el Trabajo, P.P. 1

(4) Hodggets, M. Richar

Comportamiento en las Organizaciones, P.P. 318

1.1.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En el momento de establecer una comunicación con otra persona damos por hecho que el mensaje llegó en forma correcta al receptor, sin embargo esto se pasa por alto dando como resultado una respuesta errónea o la inexistencia de la comunicación: lo anterior puede provocar las llamadas *Barreras de la Comunicación Organizacional*, que limitan y entorpecen las actividades del grupo laboral. Entendemos por barreras de la comunicación organizacional todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje obtaculizando el proceso general de la comunicación.

Entre las barreras de la comunicación encontramos:

A) *Barreras Fisiológicas*: Esta es provocada por defectos naturales tanto en el emisor como en el receptor que impiden la adecuada comunicación. Tales defectos, por nacimiento, por enfermedades o desgaste pueden afectar cualquiera de los sentidos conocidos: visual, auditivo, gustativo, táctil y olfativo. Trabajadores con problemas en alguno o algunos de los sentidos que le impiden hablar, oír o ver adecuadamente, limitan la comunicación entre los individuos de un grupo de trabajo.

B) *Barreras Físicas*: Son interferencias provocadas por los ruidos que existen en el área de trabajo, también se dan por la distancia entre la gente dificultando la comunicación debido al ambiente físico adverso a la percepción del mensaje. Es decir, hay que considerar los estímulos del ambiente laboral para que estos no sean limitantes en la actividad laboral o incluso, afectan la salud del trabajador.

C) *Barrera Psicológicas*: La percepción de un evento puede ser interpretado de distinta forma por dos personas, debido a las circunstancias en que ambas crecieron, la educación y el entorno social determinan su temperamento y forma de reaccionar en un momento dado ante situaciones, que para algunos puede ser oportuna y para otros no.

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión hacia la demás gente
- Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo
- Timidez
- Explicaciones deficientes o insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo o egocentrismo.
- Falta de motivación
- Prejuicios
- Frustraciones o sus diversas acciones
- Pantalla emocional (equivale a la tendencia que toda la gente tiene a no retener más de lo que corresponde a emociones agradables, lo cual nos impide ver los pros y los contras de lo que nos comunican).

Todas ellas se refieren al individuo pero también encontramos algunas causas originadas por los superiores, jefes o cualquier persona investida de autoridad formal.

- Alto status
- Poder para emplear o despedir.
- Uso del sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Críticas punzantes.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Uso de lenguaje florido o especializado.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Todos estos factores influyen en los receptores para que acepten o rechacen la ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que hablar.

D) **Barreras Semánticas:** Surge en el momento de transmitir un mensaje, al cual se le da un significado diferente al original, es decir existen palabras cuyo significado es interpretado de muchas maneras o no es comprendido en ese momento. Las limitaciones de los símbolos al comunicarnos provoca este tipo de barrera, se debe evitar la multiplicidad de significados aclarando en el momento mismo dudas y malos entendidos que puedan afectar en el futuro a la comunicación. Un ejemplo de lo anterior es la palabra "medio" que puede tener diferentes significados en su concepto dependiendo de la profesión estudiada: psicología, ingeniería, biología, administración o comunicación. Como estudiantes, este tipo de barrera la pueden identificar claramente cuando alguno de sus profesores menciona o dicta palabras especializadas de su materia, dejándolos con la duda de lo que quiso enseñarles si es que no le preguntan o investigan.

E) **Barreras Administrativas:** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, la mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación. Esto es, deficiencias en la comunicación entre trabajadores, entre trabajadores y jefes (y viceversa), entre áreas laborales, con sus clientes, usuarios, distribuidores, etc. Falta de medios y canales de comunicación o uso inadecuado de estos: pizarrones informativos, altavoces, circulares, oficinas, manuales operativos, folletos, actividades inductivas, duplicidad de autoridad, imprecisión de las personas con autoridad, informalidad de la comunicación, etc.

Para solucionar los problemas ocasionados por las barreras es recomendable buscar el auxilio de diversas ramas de la ciencia, como son la semántica, la medicina, la psicología, la cibernética, entre otras.

A continuación mencionaremos una serie de recomendaciones que ayudarán a evitar cualquier tipo de barreras:

- Aclaración anticipada de cada idea antes de comunicarla.
- Interés en la retroalimentación, esto es verificar si la información se recibió adecuadamente o si la reacción del receptor es la deseada, esto también sirve para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de comunicación.
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- Conocimiento del significado preciso para eliminar malos entendidos.
- Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- Empleo de canales múltiples de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje pues las circunstancias emotivas en que se encuentra el receptor puede alterar o afectar la comprensión del contenido del mensaje.
- Reforzar las palabras con hechos; por lo general este punto de desconfianza sobre manera.

Todas estas barreras impiden el desarrollo de la comunicación en diversas actividades, sobre todo en empresas que experimentan un crecimiento, por ellos es recomendable aumentar el contacto personal en todos los niveles eliminando obstáculos hasta donde sea posible en la comunicación, proporcionando los elementos adecuados para su prevención.(5)

Poniendo más atención en sus mensajes, los ejecutivos pueden mejorar sustancialmente la eficacia de sus comunicaciones. Los requisitos son:

- 1.- *El mensaje debe ser claro:* Cuando más sencillo, directo y lógico sea un mensaje, mayor es la oportunidad de éxito en su transmisión.
- 2.- *El mensaje debe ser completo:* Un mensaje puede ser mal interpretado si no contiene información suficiente para actuar de acuerdo con éste.
- 3.- *El mensaje debe ser conciso:* Los mensajes excesivamente largos tienden a desperdiciar tiempo y permiten que se distraiga la atención del destinatario.
- 4.- *El mensaje debe ser concreto:* Hablar de generalidades es un medio ineficaz de transmitir información específica puesto que permiten mucha imaginación y motivos para falsas interpretaciones.

(5) Flores de Gortari, Sergio

Hacia una Comunicación Administrativa Integral, P. 78

5.- *El mensaje debe ser correcto.*- Los mensajes que contienen información incorrecta hacen perder cantidades enormes de tiempo, reducen la credulidad del informante o incluso pueden ser peligrosos para la organización o para sus empleados. Antes de comunicar debe cerciorarse de que información sea objetiva.

1.2. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización proviene del griego "Organon", que significa instrumento, esta definición da pauta a otros autores para dar su concepción sobre organización. (6)

Terry define a la organización como:
"El arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera:

"El proceso de combinar el trabajo de los individuos o grupos que deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten sean las mejores medidas para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Peterson y Plowman dice:

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

Litterer señala:

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

Meggison dice:

"Es determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, combinarlos en grupos operables, asignar la responsabilidad de alcanzarlos a subordinados responsables y después delegar a esos individuos la autoridad necesaria para cumplir con su asignación".

Newston David:

"Una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el elemento más importante dentro del mismo, demostrando que no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupos que resulta difícil de comprender".

Por lo anterior una vez que se estudió el significado de organización, nosotras llegamos a la siguiente definición: *una organización es la base de las relaciones existentes en las funciones, jerarquías y actividades de cualquier organismo social que pretenda alcanzar metas u objetivos logrando su máxima eficacia; es el sistema nervioso central de una empresa que señala la acción del trabajador como piedra angular en el desarrollo de la misma.*

1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó anteriormente una organización pretende alcanzar objetivos y metas trazando una división de tareas y puestos dentro de la empresa, todo ello implica una serie de características que la organización debe cumplir para ser eficaz, como son las siguientes:

A) Todos los elementos de una organización deben colaborar en la obtención de los objetivos de la empresa con un mínimo de esfuerzo.

B) La autoridad debe ser definida desde los altos ejecutivos hasta los subordinados y señalar el grado de delegación correspondiente.

(6) Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas (teoría y práctica). P. 221

C) Es obligación de todo el personal conocer los grados de autoridad determinando la delegación de la misma y evitar un salto en la jerarquía.

D) La organización debe ser creada de modo que pueda adaptarse a cambios estructurales.

E) La adaptación del personal debe ser constante, es decir, debe capacitar a dos individuos en un mismo puesto y no perjudicar a la empresa en caso de que alguno falte.

F) El otorgamiento de autoridad a subordinados en tareas específicas por parte de su jefe inmediato, sin que exista la intervención de otros ejecutivos en la realización de las mismas.

Todos estos puntos harán que una organización sea más productiva y útil, tomando en cuenta a los elementos humanos ya que se les proporciona la información e instrumentos adecuados, simplificando las labores en la empresa.

1.2.3. LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Las empresas cuentan con dos tipos de organización que ayudan a complementar la comunicación entre los jefes y los subordinados y, por consecuencia del personal en general. Dichas organizaciones se dividen en: *Organización Formal y Organización Informal.*

La organización formal se establece a partir de la división de trabajo, de la autoridad y de la responsabilidad según su importancia en la empresa.

Este tipo de organización implica la reestructuración de objetivos y planes que se deben llevar a cabo con el fin de que el trabajador sea capaz de comunicarse con los demás, esté dispuesto a beneficiar a la empresa y comprometerse con los objetivos de la misma .

Existen cuatro categorías de personas que se identifican con esta organización, como son:

A) Los participantes comunes.(los trabajadores)

B) Los propietarios

C) Los clientes y

D) El público en general.

Las categorías antes mencionadas se benefician conforme a las aportaciones que realizan a la organización recibiendo de ella un beneficio mayor, mientras que para la organización ellos, son en esencia, un costo.

Por lo anterior resultan cuatro tipos de organizaciones formales.

1.- Organizaciones en las cuales se benefician sus miembros, por ejemplo: los partidos políticos, sindicatos, asociaciones fraternales y profesionales, cuyo fin principal es conservar el control sobre sus participantes.

2.- Empresas comerciales donde sus propietarios son los principales beneficiarios, como son las firmas industriales, empresas de venta por correo, los almacenes de mayoreo y menudeo, los bancos, las compañías de seguros y similares de propiedad privada que trabajan para obtener ganancias con un mínimo de costo para seguir creciendo y desarrollarse para competir con otras empresas del mismo ramo.

3.- Organizaciones de servicio, son aquellas donde el cliente es el que obtiene la mayor ganancia. En esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, hospitales, universidades, las sociedades de asesoramiento legal y las clínicas de salud mental: su tarea primordial es proporcionar servicio profesional de acuerdo a la organización.

4.- Organizaciones nacionales, en las que el público en general es el beneficiado, muestras de esta organización son los servicios armados, la policía, los bomberos, las agencias de protección cívica, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves, etc. La mayoría de ellas realizan servicios de protección a la comunidad o funcionan como aseo o administrativo.

La organización formal crea grupos formales de trabajo que se organizan con el propósito de llevar a cabo objetivos específicos y tareas concretas relacionadas directamente con el cometido total de la organización. Estos grupos pueden ser permanentes o temporales, dependiendo de las necesidades de la empresa: el primero está conformado por puestos ya tradicionales dentro de la organización, como son el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los departamentos de la misma.

Los grupos temporales se crean para la realización de un determinado puesto de trabajo y, una vez culminada su misión dejan de existir.

La formalización del trabajo permite conocer la labor que otros trabajadores desempeñan a través del organigrama, con él se percatarán del poder que ejerce cada uno de los puestos dentro de la empresa. Sin embargo el organigrama puede fomentar barreras de comunicación en la organización, tales como:

Desconfianza de jefes a subordinados.

Competencia desleal

La inadecuada distribución de recursos físicos de la empresa.

La organización formal requiere de canales de comunicación b que permitan a los trabajadores y directivos conocer sus labores. Estos son conformados por cadenas y redes que establece la dirección, inclusive son marcados en el organigrama y, a su vez determinan el correr de los mensajes oficiales entre todos los miembros y divisiones que forman la organización. Los canales formales son puntos esenciales en la estructura organizativa y nacen de las normas y costumbres que conducen la racionalización de la autoridad, como el rango y el tipo de trabajo de la empresa.

Aunque este tipo de canal posee muchos defectos, es capaz de señalar los caminos apropiados para que los mensajes lleguen a las personas adecuadas y se tomen decisiones y actúen al respecto.

En las organizaciones no todo es formalidad, es entonces cuando surge la *organización informal*, cuyas red de relaciones personales y laborales no aparecen descritas en el organigrama. Este tipo de organización contribuye a la formación de grupos informales, teniendo su base en la formalidad del trabajo. Los seres humanos tienen la necesidad de socializarse e identificarse con un grupo de personas que le permiten realizar mejor sus actividades; si la estructura del área en que desempeñan su tarea y el periodo temporal del empleo lo permite, crecerán los grupos informales.

Los grupos informales conducen la actitud y opinión de los nuevos empleados con respecto a la gerencia y demás movimientos de la empresa, pueden estar a favor o en contra de ella favoreciendo la cooperación o disminuir la producción, establecen sus propias reglas de productividad y comportamiento, se reúnen con frecuencia para compartir sus puntos de vista y establecer convergencias. Se caracterizan por ser pequeños, ya que necesitan contacto frecuente y directo.

Por lo tanto, los grupos informales surgen de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas. (7)

La organización formal puede contribuir al mejoramiento de la formal, porque le permite conocer las diversas formas de pensar y actuar de los individuos que la forman, debido a la interacción que surge de los grupos formales que se crean en ella.

De hecho la organización formal y la organización informal son factores que influyen en el comportamiento humano, son inseparables. (8)

Como en la organización formal, la informal cuenta con canales de comunicación que nacen a partir de redes y cadenas producidas por las relaciones de amistad y por grupos laborales que existan en las organizaciones. La comunicación dentro de las empresas no asegura que los mensajes hayan sido comprendidos completamente, por lo tanto este ha de cumplir cuatro condiciones:

Ser oído

Ser entendido

Ser aceptado

Ha de traducirse en acción

No todos los mensajes que se transmiten cumplen con esta función, debido a que los canales formales no permiten la retroalimentación o en su defecto es mínima; en la comunicación de las empresas el *feed back* es indispensable para obtener el entendimiento, credibilidad y aceptación, esto es palpable cuando se hace uso de los canales informales, ya que contribuyen al esclarecimiento de dudas y aportaciones en el momento mismo que se transmite el mensaje.

(7) Shein H. Edgar

Psicología de la Organización, P. 95

(8) Huse F. Edgar

El Comportamiento Humano en las Organizaciones, P. 44

Los canales informales son más rápidos en la transmisión de informaciones que los formales, esto podría colocar a la organización en desventaja al querer contrarrestar una información inexacta, a pesar de ello, este canal complementa al formal que sirven como buenos medios alternativos.

En el momento de hacer uso de la comunicación, las organizaciones deben detectar y revisar los canales formales e informales de los cuales dispone una empresa y decidir cuál de los dos es el más apto para usar o en su caso utilizar ambos con un propósito dado. (9)

Dentro de las organizaciones informales la gente cobra mayor importancia por las interrelaciones que surgen en el área de trabajo, mientras que la formal hace hincapié en los puestos oficiales con su autoridad y jerarquía, por lo tanto en las organizaciones existen numerosos grupos de personas que establecen una relación informal en los límites de las relaciones personales, dando por resultado cientos de organizaciones informales.

Este tipo de organizaciones no se puede limitar a grupos primarios de trabajo, ya que se expresa en cinco grupos diferentes:

- A) La organización informal se maneja en un sistema de grupos relacionados entre sí
 - B) Aquellos grupos que opinan sobre la política interna de la empresa, como es la cuestión de aceptar la unión de trabajadores o la contratación de empleados extranjeros.
 - C) Los grupos que se caracterizan por desempeñar las labores dentro de la organización y cuyas relaciones llegan a ser muy estrechas, es decir, comen y hablan juntos.
 - D) Pequeños grupos de amigos que pertenecen a agregados mayores.
 - E) Trabajadores que son indiferentes en las actividades de la organización (10)
- Las relaciones informales pueden traer consigo beneficios como son los siguientes:
- 1.- Hacen un sistema más eficiente.
 - 2.- Aligera a la gerencia la carga de trabajo.
 - 3.- Ayuda a que se haga el trabajo.
 - 4.- Suele alentar la colaboración.
 - 5.- Suple las deficiencias del jefe.
 - 6.- Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo.
 - 7.- Mejora la comunicación.
 - 8.- Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados.
 - 9.- Estimula a los gerentes a planear y actuar con más cuidado.
- También acarrea los siguientes problemas:
- Desarrolla rumores indeseables.
 - Alienta las actividades negativas.
 - Resistencia al cambio.
 - Provoca conflictos intergrupales e interpersonales.
 - Rechaza y obstaculiza algunos empleados.
 - Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo.
 - Funciona fuera del control de la gerencia
 - Apoya al conformismo.
 - Desarrolla el conflicto de roles.

(9) Borman G. Ernest
La Comunicación: Un Problema de la Organización Moderna, P. 54

(10) Scalap, K. Burt
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, P. 79

Al surgir las organizaciones se crea una jerarquía para las funciones de la empresa que deben realizar los empleados y lograr los objetivos por los que se creó la organización, por esta característica nacen las organizaciones formales, de esta formalidad se establecen relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales en forma espontánea entre los trabajadores, a los que se les denomina organizaciones informales (11).

Sin embargo la organización informal, al integrarse con la formal logra un sistema total eficiente, mejorando la convivencia laboral en las organizaciones.

1.3 DEFINICIÓN DE EMPRESA

En tiempos prehistóricos los grupos humanos se organizaban para obtener comida y proveer a la comunidad de los más esenciales, posteriormente se fueron agrupando de acuerdo al surgimiento de nuevas actividades, como fueron la ganadería, la pesca, la agricultura y la caza. Estos grupos se desarrollaron dando lugar a lo que hoy llamamos empresa, es decir, crearon la especialización de sus tareas con el fin de satisfacer las necesidades de su gente.

En la actualidad el término empresa recibe varias definiciones como son:

Diccionario Enciclopédico Salvat:

"Unidad económica que desarrolla una actividad productiva mediante la combinación de unos factores para la obtención de bienes o servicios sobre la base de alcanzar un beneficio privado o colectivo, de acuerdo con la propiedad de los medios de producción".

Diccionario de Administración:

"Empresa: Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en que la empresa se halle inmersa".

Para muchos autores resulta difícil definirla, en un concepto analógico ya que se aplican diversas realidades en sentido parte idéntico y parte diverso. (12)

Nosotras consideramos que una empresa es:

Un conjunto de actividades tendientes a proveer de bienes y servicios, determinados por los bienes de producción, con el fin de obtener un beneficio público o privado.

Esta definición hace hincapié en la ganancia que obtiene una empresa cuando ofrece un servicio o produce una mercancía; estas se harán de acuerdo con la maquinaria que se tenga para su fabricación, es decir, todo esto determinará si la empresa cobra o no por lo que ofrece.

1.3.1. ELEMENTOS Y FINALIDADES QUE CONFORMAN UNA EMPRESA.

Para que una empresa cumpla con los objetivos para la cual fue creada necesita principalmente de tres elementos: (13)

A) *Los Bienes Materiales:* Para que una empresa exista requiere de un almacén que la sostenga, en este caso son los edificios que deben ser adaptados para la realización del bien o producto que ofrezca la empresa, de acuerdo con la maquinaria, equipo y herramientas para la producción, también son indispensables las materias primas y el dinero.

(11) Rodil Urrego, Florencio
Lecturas Sobre Organización, P. 33

(12) Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas, P. 82

(13) Op Cit.
P.72-74

B) Los Hombres: Es la parte activa de toda empresa, compuesta por obreros (calificados y no calificados), empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores. Todos ellos constituyen el pilar humano que debe ser tratado con la máxima dignidad para asegurar el buen funcionamiento de la empresa.

C) Los Sistemas son todas aquellas situaciones en que las personas y las cosas requieren de una relación, como son los sistemas de venta, de autoservicio y de crédito que facilitan la adquisición de lo que ofrece una empresa al consumidor, a su vez existen sistemas de organización que determinan los niveles jerárquicos y el grado de centralización de la misma.

Al crear una empresa, los empresarios definen objetivos y metas que cumplir en un futuro, visualizando las necesidades del entorno y del mercado que ésta va a cubrir.

¿Qué es lo que busca una empresa?, su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado (1.4), cabe señalar que una empresa puede producir diversos productos cubriendo un amplio mercado sin cambiar su nombre, después de esto es necesario determinar qué busca con la producción.

Estas cuestiones hacen necesario la división del tipo de empresas que pretenden un fin determinado como es el lucro o el servicio social, así como el tamaño y la estructura que la forman, situaciones que veremos en el siguiente inciso.

1.3.2. TIPOS DE EMPRESA

Por sus características, actividades y fines las empresas se dividen en dos grupos principalmente:

Empresas Privadas: Al estructurar una empresa se debe visualizar el fin para la cual fue creada, qué beneficios obtendrá y el entorno económico que la rodea. Una vez establecido lo anterior se definirá el camino a seguir, en el caso de la empresa privada su objetivo es la obtención de un beneficio económico al proporcionar un servicio al público, un ejemplo de esto son las tiendas departamentales, hoteles, instituciones de educación privada, etc. La diferencia entre la empresa privada y la pública raya en lo que se invierte y en lo que se obtiene. (15).

Empresa Públicas: Al contrario de la privada la empresa pública no sigue fines de lucro y es administrada por las autoridades públicas; su fin es satisfacer necesidades de carácter social. Esta empresa no actúa para beneficio propio, no se guía por tendencias políticas de un sólo grupo, sino que busca cubrir las demandas de una comunidad carente de recursos económicos para solicitar un servicio privado. Claro ejemplo de esto es el seguro social, la educación pública y la vivienda popular.

1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA

La inexistencia de la comunicación en una empresa causaría un daño irreparable en la misma, ya que se le privaría de los beneficios de un programa de comunicaciones progresistas y de gran proyección que le permitirían crecer tanto a nivel interno como externo.

Independientemente del tamaño de la empresa, la conforman personas con determinados objetivos que se deben fusionar con los de la empresa, por ello se debe hacer uso de la comunicación al decirles las responsabilidades y obligaciones a desempeñar su trabajo.

Cuando la comunicación es deficiente surgen diversos problemas que dañan las relaciones internas de la empresa y pueden ser proyectadas al exterior dañando su imagen. Entre los conflictos más comunes se encuentran las inadecuadas órdenes del gerente a empleados sobre las labores a realizar, esto provoca malos entendidos cuando no se le comunica al trabajador los datos relacionados con su labor. Lo anterior puede minar el entusiasmo existente en la empresa.

(14) Op. Cit.

P. 83

(15) Op. Cit.

P. 83

Para evitar esto, es necesario hacer uso de los tipos de comunicación que pueden ser aprovechados por el mejoramiento de las relaciones laborales en una empresa, tales como:

Comunicación Vertical: (ascendente y descendente) Como su nombre lo indica este tipo de comunicación se da de un nivel jerárquico de la organización a otro, dependiendo si es ascendente o descendente.

Comunicación Vertical Ascendente: Este tipo se presenta cuando algún subordinado es el que emite un mensaje hacia algunos de sus supervisores, ya sea para alguna solicitud, sugerencia, recomendación, informe u otros motivos relacionados con su labor. Por lo regular también se efectúa en forma verbal y, posteriormente, en forma escrita. Es una forma de comunicación contraria a la descendente.

Comunicación Vertical Descendente: Este se presenta cuando los mensajes se emiten hacia cualquier subordinado. Cuando un superior da una instrucción a algún empleado de su área, cuando el gerente de la empresa señala alguna medida que tenga que llevar acabo su jefe de área o de mandos intermedios. Este tipo es el que con mayor frecuencia ocurre en las organizaciones y, por lo regular, se emite en forma verbal o por medio de un comunicado escrito.

Comunicación Horizontal: Esta se basa en la necesidad de transferir e intercambiar, dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias y demás comunicados que benefician el buen desempeño interdepartamental.

Comunicación Informal: Se requiere de la interpretación que hace el empleado con respecto a una determinada información para satisfacer objetivos personales.

Comunicación Formal: Se logra a través de canales y medios establecidos para proporcionar la información necesaria en el momento más conveniente para la empresa.

Comunicación Escrita: Este tipo de comunicación circula hacia abajo, comprende mensajes manuscritos colocados en tableros, notas mecanográficas, circulares, manuales y libros de instrucción.

Comunicación Oral: Se realiza cuando el tiempo es apremiante y es necesaria una retroalimentación inmediata.

Comunicación Bidireccional: Es aquella en que el emisor intercambia papeles con el receptor, mediante el proceso de pregunta - respuesta: claro ejemplo de esto es la conversación y la entrevista.

Comunicación Unidireccional: En donde no existe intercambio de papeles, el emisor y el receptor permanecen estáticos y los mensajes circulan en una sola dirección.

Comunicación Implícita: Es lo que se ha llamado la imagen de la empresa, implica los atributos que las personas dan a una determinada empresa, marcando así su reputación.

Comunicación Interna: Se realiza al interior de la empresa y sirve para comunicar a todos los que laboran en ella de las decisiones que les afectan de alguna manera, se realiza por medio de boletines, revistas internas y memorándums.

Comunicación Externa: Sirve para establecer contacto con clientes, proveedores, accionistas y el gobierno a través de los medios masivos de comunicación.

Comunicación No Verbal: Es la utilización del cuerpo para transmitir mensajes que manifiestan nuestro estado de ánimo o nuestra reacción ante una situación, por ejemplo el levantamiento de hombros, una palmada en la espalda, el fruncir de cejas, un apretón de manos y el movimiento de caderas. Otro forma de comunicación no verbal es la no acción, es decir, cuando un individuo no recibe un reconocimiento por su trabajo, y su enojo lo manifiesta al no actuar.

Comunicación General: (Global): Este tipo surge dentro de las organizaciones cuando la comunicación atañe a todos los trabajadores de la organización y se presenta por medio de diversas técnicas verbales y orales.

Como hemos observado la comunicación es un factor determinante en el proceso de grupo que con frecuencia pasa desapercibido. Uno de los elementos para la resolución de todo tipo de problemas que se pueden presentar en la organización, es de tipo informativo.

La situación de grupo, por el sólo hecho de ser un grupo, tiene el potencial de proporcionar a cada miembro un vasto almacén de sí mismo, de los otros, de la organización y de una amplia variedad de otras circunstancias. Es difícil conceptualizar dificultades humanas que no involucren a nivel emotivo, cognoscitivo o informativo.

La cadena de mando sólo representa uno de los canales (y con frecuencia no el más efectivo) de las comunicaciones que se suceden en las comunicaciones. Entre estos tenemos:

Oficios

Memorándums

Informes

Juntas

Solicitud de reportes

Circulares

Manuales de procedimientos

Como podemos observar la comunicación es básica en las organizaciones, independientemente del tipo de estas. Si no se obtiene información completa, verídica y confiable respecto a la problemática de la organización, será imposible tomar una decisión adecuada para el diagnóstico y cambio en la organización para conseguir una dinámica que nos lleve a cubrir el desarrollo organizacional.

Así, tenemos que considerar a la comunicación como un proceso primordial, que se relaciona con el comportamiento del grupo laboral y del logro de los objetivos, de la organización y de los individuos, tema que abordaremos en el capítulo II.

CAPITULO II

ILLA COMUNICACIÓN INTERNA: ELEMENTO PRIMORDIAL EN LA ORGANIZACIÓN.

" Una cosa es hacer que un individuo se ajuste a las reglas, otra completamente distinta hacer que conserve su identidad dentro de un grupo de iguales mientras está tratando de encontrar un terreno común con ellos "
Walter Grupius

La imagen que proyecta una empresa al exterior está vinculada con el ambiente interno que prevalece en la misma, por lo tanto la comunicación interna es de gran importancia para la organización debido a su contribución al mejoramiento de las relaciones humanas a través de mecanismos creados por las empresas, tomando en cuenta sus objetivos, su personal, etc.

Dichos mecanismos de comunicación se utilizan para mantener informados a los empleados de los avances, problemas y oportunidades que ofrece la empresa para incrementar los horizontes de quien labora en ella. Estos sistemas de comunicación permiten la colaboración de los trabajadores por medio de la motivación y, a la vez, evitan la marginación y apatía de los mismos; por todo esto los directivos deben permitir que sus colaboradores se acerquen sin temor alguno para expresar sus dudas y sugerencias, y así fomentar la política de comunicación abierta y franca.

La organización también permite la creación de grupos de empleados que fomentan o reprimen la comunicación, todo depende en el ambiente en que se desarrolla y de la relación que sostenga; este tipo de contacto afecta a la empresa de diversas formas, tanto al interior como al exterior, sin embargo la comunicación interna puede amortiguar los conflictos que afronta la organización, como también aprovechar los beneficios que ésta le da.

Por lo tanto el presente capítulo pretende mostrar las ventajas que trae la comunicación interna a cualquier empresa, cuya meta sea mejorar día a día las relaciones laborales, así como las desventajas de no contar con este importante elemento de la organización.

2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Para que una empresa marche adecuadamente, la organización debe contar con canales de información que garanticen la colaboración de sus recursos humanos en el mejoramiento del trabajo que desempeñen dentro de la misma.

La comunicación dentro de la organización constituye el eje del entendimiento entre sus participantes obteniendo beneficios para la empresa, ya que una política de comunicación abierta contribuye al mejoramiento de las relaciones humanas internas de la empresa. Por el contrario, cuando la comunicación es utilizada en forma autoritaria, se reciben órdenes incondicionales, es decir, se impide que los gerentes traten como personas maduras a sus subordinados, creando un ambiente de escasa o nula participación entre ellos mismos; lo anterior impide que la comunicación se desarrolle y por ende la empresa presenta deterioro en su organización.

La comunicación es la fuerza que une entre sí a las personas de una organización (1) , y sólo con ella se logra obtener su plena participación con el fin único de llegar a las metas y objetivos que la empresa ha fijado, logrando de esta manera el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, debido a que la comunicación es un proceso placentero para quien lo lleve a cabo. Por consiguiente la eficacia del buen conocimiento y la supervivencia de la organización depende de lo bien que actúen sus canales de comunicación.

Hasta el momento hemos recalado la importancia de la comunicación en la organización, sin embargo no debemos pasar por alto el principal elemento de la empresa: **LOS EMPLEADOS**. Son ellos el objetivo primordial para que la comunicación se efectúe.

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL es una actividad administrativa que cuenta entre sus objetivos:

A) Asegurar la participación de los participantes de niveles inferiores en la solución de los problemas dentro de la empresa.

B) Incentivar la mayor franqueza y confianza entre los individuos y los grupos.

C) proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas, y

D) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Estos objetivos en su conjunto, promueven un ambiente que conduce un espíritu de equipo y a un mejor desempeño en las tareas.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darte la solidez que garantiza su permanencia. Hace en este aspecto, como señala un autor, el efecto del cemento, del concreto, de la goma o las cargas de un campo magnético.

Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que reciprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble, pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el fluido sanguíneo permite la vida del hombre, es la comunicación.

(1) Yoder, Dale

Mancio del Personal y Relaciones Industriales, P.P. 600

Puede existir el ánimo de cooperar para un propósito pero la falta de comunicación, traducida en falta de coordinación, arroja resultados contraproducentes.

En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, particularmente áreas de trabajo, la comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y sus modulares para el funcionamiento correcto de la organización. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva.

Si entendemos las relaciones públicas externas como función de dirección, cuyo propósito es crear o mantener una imagen corporativa de una institución e identificar con los intereses del público y usuarios, sus objetivos de servicio, sus políticas y su actuación en la comunidad, es mediante la comunicación como puede granjearse una incesante corriente de buena voluntad hacia el organismo y sentarse las bases de una mutua comprensión. Por lo tanto, una comunicación eficaz tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras, a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo. Atempa oportunamente las desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos, advierte la inminencia de catástrofes y disminuye sus consecuencias. Aporta toda la información que sea menester, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o a capricho. La cooperación y la coordinación, esta última considerada el eje del trabajo administrativo, jamás lograrán acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido, sin servirse permanentemente de las técnicas de comunicación.

Una comunicación adecuada con los empleados proporciona a la empresa mayor efectividad, siempre y cuando el encargado de la misma les hable con la verdad, utilizando un lenguaje sencillo y claro que lo puedan entender, información que requiere de canales definidos acordes con las metas de la organización. A través de la comunicación se conocen las actividades realizadas por subordinados y superiores y cómo quieren que se efectúen dichas labores.

Entre los trabajadores la comunicación fomenta su motivación en el trabajo, además se reconoce la labor que otros desempeñan creando un ambiente de compañerismo, logrando la superación personal y grulla de la organización; a la vez desarrolla el pensamiento colectivo sin el cual las personas no pueden existir.

Los sistemas de comunicación con que cuenta una organización son de gran ayuda, porque colaboran en la motivación del personal, en la ejecución del trabajo, al intercambio de opiniones, la transmisión de conocimientos, a evitar la marginación y desintegración entre los empleados y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de la empresa existen diversas formas de comunicación, que por su contenido ayudan a la organización a mantenerse estable, las cuales son:

LA COMUNICACIÓN INTEGRADORA: Se refiere a la integración de los trabajadores a los fines que la organización establece, alcanzando la solidaridad entre sus miembros que desarrollan sus funciones con mejor disposición y ánimo.

LA COMUNICACIÓN PASIVA: Establece una actitud optimista en labores y nunca se apoyará en conflictos, ya que de antemano será sencilla y honesta.

LA COMUNICACIÓN DINÁMICA: Es aquella que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad y fluidez en las actividades de la organización, con el apoyo de sistemas efectivos como lo son las conferencias culturales, cursos y seminarios.

La comunicación permite la relación entre las partes para el esclarecimiento y la explicación a los participantes de los niveles inferiores, de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de sus superiores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades; por otro lado los supervisores deben recibir de sus subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

Dentro de este aspecto, surge la necesidad para el administrador de estar revisando el trabajo de sus subordinados periódicamente para evaluar su desempeño y habilidades. Esto se fundamenta en tres puntos:

- El hombre trabaja mejor cuando conoce los patrones de su labor.
- La organización opera más eficientemente cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y patrones de desempeño que la empresa espera obtener de ellas, y
- Cada hombre puede ser ayudado para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

De tal forma, podemos observar que el objetivo general de la comunicación en la organización es transmitir información de manera que pueda entenderse con claridad. Tal información puede ser en la forma de declaración de políticas, información sobre entrenamiento, guías para los procedimientos, instrucciones para emergencias, solicitudes y requisitos, correspondencia con los clientes o simple conversación.

Por lo anterior la empresa debe considerar a la comunicación como un proceso continuo donde se envían y reciben mensajes que puedan ayudar a la imagen corporativa de la misma, a estructurar de manera adecuada dicho mensaje, tomando en cuenta el tiempo que este requiere para lograr los objetivos de la empresa considerando el impacto de su contenido y las respuestas que ocasiona.

En las organizaciones no solo basta con tener canales de comunicación, se requiere además del conocimiento de las personas con las cuales nos comunicamos, es decir, haber tenido un contacto previo con ellas para establecer el tipo de lenguaje a utilizar, considerando el nivel cultural de nuestro receptor y la intención de nuestro mensaje para influir en él, para ello debemos tener una visión clara de lo que se va a comunicar, de la confianza que el receptor tenga en el emisor, así como de cuanto se identifique con este último.

También el uso común de un lenguaje que permite la fluidez en el diálogo, tratando de evitar que nuestro lenguaje corporal impida el verdadero significado de nuestra intención, para esto debemos emplear ejemplos y así impedir la creación de barreras en la comunicación e influir en el comportamiento del receptor.

Actualmente la comunicación ha evolucionado creando técnicas para la orientación de actividades sociales que fomenten la participación conjunta de las organizaciones. La comunicación debe ser entendida como indispensable tanto para las personas como para las organizaciones, ya que a partir de ella el organismo se relaciona con su medio interno y viceversa.

La comunicación ofrece diversas ventajas a la organización de una empresa como son: *evitar conflictos, mejores relaciones laborales, entendimiento mutuo, etc.* Pero lo más importante, es que las organizaciones cuenten con individuos capaces de comunicarse entre sí, deseando actuar para conseguir un objetivo colectivo manteniendo abiertos los canales de comunicación.

2.2. ¿ QUE ES LA COMUNICACIÓN INTERNA ?

Dentro de las organizaciones la comunicación es indispensable para el funcionamiento de las actividades que desarrollan los empleados, sólo de esa forma se pueden enterar de lo que estén haciendo los demás, incluyendo supervisores y altos directivos. De esta forma podemos decir que la comunicación es el motor que mueve a la organización de toda empresa.

Para ello es necesario la creación de un mecanismo que ayude a guiar la comunicación en el interior de las empresas, para minorar las tensiones y conflictos que puedan brotar por la falta de este vital elemento. Por la necesidad de mantener informados a los empleados nace la comunicación interna, que básicamente la conforman aquellos medios informativos que se emplean en la organización como son: *avisos, memorándums, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.*

También la conforman las reuniones de supervisores, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos, representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información, entre otros.

La comunicación interna resulta eficaz cuando la efectúan individuos que pertenecen al mismo grupo de trabajo en la organización; es decir, el emisor y el receptor deben estar en contacto para que la comunicación fluya de manera constante y así conectar a dicho grupo de trabajo con otros para compartir opiniones y sugerencias sobre las labores que se desempeñan, convirtiéndose en una comunicación global, pero aplicada solamente al orden interno de las comunicaciones de la empresa de manera que sirve a los objetivos de la organización.

Para lograr lo anterior es necesario obtener información de cuál es la tradición de la empresa, visualizando aquel o aquellos que puedan emitir mensajes y si estos provienen de origen organizativo natural, si los emisores poseen tendencias homogéneas o heterogéneas y si los encargados de la comunicación emiten mensajes con intereses individuales o, por el contrario, lo hacen comunicando con visión corporativa.

El código es una cuestión general para todo el programa de comunicaciones de la empresa (2), que debe asegurar la comprensión del mensaje por parte del receptor, sin que éste pierda la línea propuesta por el emisor. La comunicación interna otorga objetivos muy claros al código, como es lograr que los empleados comprendan el mensaje tomando en cuenta las diferentes situaciones de emisiones, en que unas veces es la propia empresa la que se comunica con los trabajadores y otras que ellos se comunican entre sí o con otros niveles jerárquicos.

El mensaje es el contenido de la identidad de la empresa (3) y consiste básicamente en tres elementos que aportarán datos de cómo funciona la empresa en este punto:

A) **EL CONTENIDO:** Es aquel que transmite la identidad de la empresa diferenciándola de las demás.

B) **LA FORMA:** Es aquella que se constituye con los atributos que el contenido da a conocer al receptor.

C) **LA MATERIA:** Es la presentación final del mensaje, el carácter impreso, el aspecto auditivo o la parte verbal de la comunicación entre personas.

El mensaje es la unidad de estos tres elementos y para la comunicación interna son esenciales en la transmisión de éste, por lo tanto si se construye mal alguno de ellos será inservible para los fines que busca.

Para que fluyan los mensajes, la organización debe contar con una red interna de transporte que asegure la circulación y tráfico de comunicaciones de cualquier índole: es decir, comunicación personal, boletines de información, memorandums internos, etc. En síntesis el papel principal de la red interna es preservar el transporte sin interferencia en cada una de las informaciones.

Cada empresa emite comunicados a sus empleados a través de determinadas fuentes de comunicación conocidas por todos, como son:

- La unidad de comunicación interna: Donde brotan los mensajes corporativos como boletines, memorandums, etc.
- Departamentos, secciones, secretarías que emiten mensajes menos institucionales pero de manera constante.

También existen otras fuentes de recepción a las cuales llegan los corrientes de comunicación:

Una se refiere a los escenarios clásicos de contacto como la oficina, los auditorios, la biblioteca, etc. Otro que es parecido al anterior, pero, con la diferencia que se crea un ambiente de emisión-recepción en el cual se hace hincapié en la importancia del papel de los empleados y sus actividades en la organización.

(2) Tejada Palacios, Luis
Gestión de la Imagen Corporativa, P. 99

(3) Op. Cit.
P. 102

Las fuentes de recepción mantienen una clasificación de receptores de acuerdo a su estatus, poder y localización en la empresa, cuyo fin es estratificar en dos posiciones a los empleados de la compañía: el primero como receptores directos de los mensajes importantes que la empresa desea comunicar; el segundo como emisores - receptores de información no institucionalizada, pero de alguna manera influye en las labores de los computadores y por ende en beneficio de la empresa.

En resumen los siguientes factores son indispensables para asegurar el éxito de un programa de comunicación interno destinados a tener resultados positivos en una empresa:

I.- La gerencia debe considerar a la comunicación interna como elemento esencial de las organizaciones.

II.- Los empleados deben adquirir plena conciencia de que ellos son partícipes del éxito de la comunicación en la empresa.

III.- El gerente debe permanecer en comunicación constante con los empleados.

IV.- La gerencia está comprometida a generar un ambiente que propicie la comunicación abierta y franca.

V.- Debe mostrar interés en la forma de cómo se planean y miden las comunicaciones.

Para que fluyan los mensajes, la organización debe contar con una red interna de transporte que asegure la circulación y tráfico de comunicaciones de cualquier índole: es decir, comunicación personal, boletines de información, memorándums internos, etc. En síntesis el papel principal de la red interna es preservar el transporte sin interferencia en cada una de las informaciones.

VI.- Es necesario que la gerencia invierta en la capacitación del personal destinado a la comunicación.

VII.- El gerente debe comprometerse a apoyar a los empleados en su deseo de ayudar a la empresa y del papel que juega la comunicación para incrementar este gran potencial.

Si la comunicación interna la organización de cualquier empresa está destinada al fracaso, por el contrario si se desarrolla ampliamente tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo.

2.2.1. DEFICIENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN POR FALLAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.

El desarrollo de las organizaciones está condicionado por la comunicación que se efectúe al interior de éstas. Sin embargo se generan casos en los cuales la comunicación es limitada o nula, esto ocasiona una deteriorada imagen al exterior provocando una mala reputación y por consecuencia el derrumbe de la organización.

Es indiscutible que la comunicación interna bien planeada es el elemento primordial para cualquier empresa, si llegan a surgir deficiencias en esta con el personal indudablemente se darían:

- La incomprensión en los objetivos de la empresa.
- Insuficiencias en el desempeño de las actividades individuales de acuerdo con las normas establecidas
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- La censura e incomprensión entre los diversos departamentos y divisiones.
- Inhabilidad al proporcionar información de calidad a los subordinados.
- Insuficiente apreciación en cuanto a calidad y excelencia.
- La toma de decisiones rápidas que no incluyen el consenso de los demás y que podrían conducir a soluciones inapropiadas.
- La merma del estado de ánimo del personal.

Dentro de las empresas existe un gran número de departamentos (dependiendo del tamaño de la misma), los cuales presentan diferentes necesidades de comunicación que deben ser diagnosticados y recetados de distinta forma, para dar diferente tratamiento a los empleados. Por lo anterior , la comunicación se debe presentar en forma variada de acuerdo al contenido e intención que se requiere; si no se atiende a tiempo la falta de comunicación en la organización entre directivos y subordinados, se abrirá un abismo en las relaciones laborales de ambos.

Jefes y empleados requieren de una comunicación preferenciada que comuniquen a cada uno de las actividades del otro. En este caso los empleados deben saber a cerca de:

- Información detallada sobre los puestos.
- Información sobre prestaciones y pagos.
- Información profunda de metas financieras, producción y logros de su unidad de trabajo.
- Personal enlazado con los directivos y subordinados.
- Información de objetivos y resultados de la empresa.

Por otra parte los gerentes necesitan información sobre:

- Logros y metas sobre resultados de su departamento y división.
- Información sobre resultados y objetivos a largo plazo de la empresa.
- Información de otras divisiones y actividades de grupo.
- Información personal de sus colegas, superiores y subordinados.

Todos los que conforman la organización de una empresa requieren de una comunicación eficaz que les garantice el progreso individual y colectivo ya que la deficiencia de este elemento provocaría lo contrario.

2.3. PUBLICACIONES INTERNAS EN UNA EMPRESA.

Dentro de las empresas se establecen técnicas que desarrollan la comunicación interna, haciendola mas efectiva en los propositos que establece la empresa en el momento de informar a sus empleados.

El fenómeno de la comunicación se divide entres grandes áreas, considerando el tipo de canal y el número de destinatarios del mensaje transmitido, estas son:

- 1).- Comunicación Interpersonal.
- 2).- Comunicación Colectiva de Microgrupos.
- 3).- Comunicación Colectiva de Macrogrupos.

Las publicaciones internas se localizan en el segundo grupo, asi como la mayoría de las formas de expresion comunicativa organizacional. El objetivo de estas publicaciones es llegar a un microgrupo con intereses y ambiciones comunes.

El objetivo de las empresas al diseñar la comunicación interna a través de publicaciones es la definición y establecimiento de metas de la comunicación, así como la aplicación de estrategias que marquen el sendero para alcanzar la máxima efectividad.

Debemos considerar que las funciones de cualquier medio de comunicacion en general son las de: informar, educar, culturales, diversion y entretenimiento. Por lo anterior conviene mencionar que independientemente de las expectativas de los grupos, a los cuales se dirigen las publicaciones, son esencialmente heterogéneos. Mientras mayor sea el campo que cubran las publicaciones internas, podrá cubrir mejor las necesidades comunicacionales del publico objetivo.

Cuando se mencionan a los publicos internos debemos categorizarlos de acuerdo a su ubicación en el nivel jerárquico, geografico y formal. En la ubicación formal es importante visualizar la cultura del grupo, su mística de equipo, las labores que desempeña, su tipo de profesión, expectativas y objetivos del area a la cual pertenece.

En cuanto a su localización geográfica existe grupos cuyas características pueden ayudar a aumentar la eficiencia de la estrategia comunicativa global.

En las comunicaciones internas podemos mencionar a las más importantes como son:

A) **LA REVISTA:** Es una de las publicaciones internas con mayor tradición y aceptación en las organizaciones, su formato es variado conforme al tipo de información que maneje. Su disposición refleja que es utilizada para lograr las funciones de la comunicación dentro del contexto de la realidad empresarial.

B) **EL PERIÓDICO INTERNO:** Abarca un área de conocimiento especializado y de creciente aceptación, es un medio positivo de comunicación que apoya substancialmente la imagen de la empresa, la da a conocer más ampliamente. Se forma con artículos u otro tipo de aportaciones que otorgan los empleados de la organización con inquietudes, sugerencias y dudas que serán atendidas de la misma manera por el director de la empresa. Este tipo de publicación interna permite la colaboración en una línea llamada "**LÍNEA CALIENTE**" , a través de la cual el personal realiza preguntas de cualquier índole y recibe respuesta de la misma forma, entablado una comunicación constante y sin cortapisas.

C) **EL BOLETÍN INTERNO:** Es claro y sencillo. Publica información importante que debe llegar a los empleados activos dentro de la empresa con la mayor rapidez, el boletín informa sobre negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios, ingresos y bajas de personal, viajes, incapacidades, conferencias, cursos de capacitación, campañas internas de motivación y de publicidad.

D) **HOJA INFORMATIVA:** Resulta uno de los métodos de comunicación más importante de la empresa, su ventaja es la sencillez y carácter local, por ello su popularidad en universidades, clubes deportivos, etc. Es el medio predilecto para informar al público de lo que sucede en su círculo de interés, su producción es fácil y de bajo costo.

E) **REUNIONES CON EMPLEADOS:** Estas son de gran efectividad por la espontaneidad con que se llevan a cabo. Su convocatoria es numerosa, su propósito es el de informar directamente a los empleados de asuntos que les atañen, dando oportunidad al esclarecimiento de dudas, aportaciones e ideas que contribuyen al mejoramiento o posible solución de los problemas de la empresa. Estas reuniones se dividen en masivas, de departamentos y de representantes.

F) **AUDIOVISUALES:** Esta comunicación se realiza por medio de proyección, transparencias, videos, gráficas, tableros, entre otros. Son de gran utilidad para la comunicación con el personal ya que utiliza el lenguaje, las imágenes, el sonido y los colores para ilustrar mejor lo que se quiere informar, esto causa gran impacto en el auditorio ya que lo mantiene cautivo en la presentación de nuevos productos y material de la organización, provocando que el personal se sienta más integrado y el gerente mayor confianza. Los audiovisuales permiten conocer a jefes de secciones, altos directivos y al gerente general, esto cuando la organización es de gran dimensión y no se les puede conocer personalmente, también ayuda a transmitir información no solo de la casa matriz de la empresa sino de las sucursales de la misma.

G) **PERIÓDICO MURAL:** Abarca un gran número de personas, a las cuales se les hace llegar mensajes de varios tipos como son: vacantes de puestos, información de seguridad y anuncios sobre acontecimientos en la empresa. Otra modalidad es el periódico mural electrónico que de manera inmediata informa de puestos vacantes cuando son solicitados y ocupados; su colocación debe ser estratégica donde todos los empleados puedan verlo y enterarse oportunamente, por ejemplo cerca de los botellones de agua, los relojes - chequeadores o la recepción.

H) **EL CORREO ELECTRÓNICO:** Es una forma de comunicación ascendente y se basa en la computadora que permite emitir instantáneamente un mensaje a varias personas; dicha información se almacena en la computadora hasta que el receptor pueda responder. Una de sus ventajas es la rapidez para enviar información, sin embargo su desventaja es la ausencia de contacto personal.

I) LA POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS: Donde los empleados pueden platicar sin impedimentos con su superior o con los ejecutivos de más alto nivel sobre problemas o sugerencias que desean tratar, no sin antes haber agotado las posibilidades de resolver sus asuntos con el superior. Lo anterior pretende eliminar obstáculos que entorpecen la comunicación ascendente, sin embargo se dificulta porque existen barreras psicológicas entre gerentes y subalternos. Para hacer más eficaz este tipo de comunicación es recomendable que el gerente salga de su oficina y conviva con los empleados para conocerlos más.

J) : Se puede mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización:

1.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN: Cuya existencia se debe principalmente a un análisis profundo del personal y de la capacidad de equipos, emisión de reglas internas que a su vez intentan la combinación de actividades y su conexión con funciones y crecimiento de la organización. Este manual da un ordenamiento a las respuestas de sectores externos, de manera que pueda establecerse una retroalimentación consistente, describiendo normas de la distribución de recursos humanos, materiales, técnicos; también crea un ambiente de trabajo digno que promueva una alta productividad a través de la retroalimentación interna - externa y viceversa.

En lo que concierne a las políticas, abarca áreas en las que los directores y empleados necesitan una guía; también ayudan a comunicar la cultura y filosofía de la empresa, que deben ser descritas detalladamente aclarando que no es un contrato, por último es necesario una revisión periódica de las políticas para eliminar aquellas que ya caducaron.

2.- GUÍA DE IDENTIDAD: El fin que persigue es fijar las políticas de identidad corporativa, cuya lista contiene los siguientes puntos:

- Creación del logotipo y su uso.
- Formación de símbolos y significados.
- Elaboración de papelería interna y externa.
- Reglamento para la edición de impresos en la promoción de productos.
- Edición de publicaciones periódicas de material educativo y para capacitación.
- Sugerecias para campañas publicitarias.
- Imagen mediante banderas y asuntos exteriores para la organización.
- Ideas para el diseño de recepción de la organización.
- Sugerecias para regalos que otorgue la organización.
- Control y vigilancia de la imagen de los vehículos de la organización.
- Diseños de esquemas gráficos de los equipos para su fácil localización.

Muestras de tamaños y dimensiones de logotipo. (4)

K) MANUAL DE EMPLEADOS: Proporciona información con respecto a las prestaciones que otorga la empresa, describe los derechos y responsabilidades que estos tienen y dan una explicación del sistema de disciplina de la organización.

Además, para lograr efectivamente el nivel comunicativo, se contempla otros diversos medios y canales de comunicación, tales como:

Buzones: Ubicados en lugares que permiten colocar sin presiones y por escrito, las ideas brillantes y las pequeñas molestias de los empleados que en otra forma no podrían ser expresados.

Cuestionarios y Entrevistas: Pueden ser un canal de comunicación continuo si los trabajadores sienten que la información que proporcionan está afectando la política de dicha compañía y que sean tomados en cuenta.

Rumores: Con este medio se recibe o pasa información. Es el menos visible y más poderoso canal en toda organización. Infortunadamente es difícil separar la ficción de la realidad en los mensajes de estos rumores.

(4) Ramos Padilla, Carlos

La comunicación: Un Punto de Vista Organizacional, P. 29

Representantes Laborales: Por lo regular éstos son representantes sindicales o líderes informales. Con frecuencia dicen a los ejecutivos exactamente lo que desean los trabajadores y porqué están descontentos.

Informadores: Estas personas incondicionales se encuentran en alguna parte de la organización. Si bien se tienen poca estima al informador por parte de sus iguales, puede decir a los administradores cosas de las que de otra forma nunca se habrían enterado.

Entrevistas de Salida: Pueden proporcionar indicaciones respecto a problemas potenciales y a las actitudes de trabajadores restantes. Una vez que una persona abandona a una organización, no tiene interés en mantener oculta información respecto a sus molestias en cuanto a sus compañeros y la empresa.

2.4. FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN

El fin primordial de toda la comunicación dentro de la organización es modificar nuestra relación con el medio ambiente que nos rodea, es decir, reducir las constantes tensiones que alteran el entorno en que nos desarrollamos. De este modo convertimos en comunicadores efectivos para influir en el mundo externo circundante y poder tomar decisiones en un momento dado.

Para que una organización aspire a una mejoría, debe orientar a los agentes de la comunicación en la fijación de sus esfuerzos para apoyar sus relaciones intra e intergrupales, por ende la comunicación es la piedra angular de toda empresa; en este sentido el objetivo del comunicador es la realización de actividades que motiven y fomenten los flujos de información externa e interna, adecuando su contenido con relación al tipo de público destinatario.

De hecho cuando los empleados se comunican entre sí, ya sea formal e informal, si la información es bruta o procesada, qué canales se utilizaron, etc: presupone la actividad comunicativa existente en la organización, por lo tanto esto implica la participación de quienes intervienen o son afectados en el proceso considerando toda una serie de actividades, de funciones, de políticas y normas que anhelan dichos trabajadores.

La comunicación interna debe tomar en cuenta la jerarquización de los empleados en una organización, esto es si son empleados de confianza, personal obrero o supervisores y, a partir de este aspecto, analizar el tratamiento adecuado para la creación de un programa completo que inspire y guíe al público interno en la obtención de los objetivos de la empresa y, a la vez que lo distinga del público externo.

Lo anterior resalta la importancia de los jefes al momento de comunicarse con los subordinados. Para entablar una buena comunicación se requiere de la confianza de los que intervienen en ella, de la utilización de palabras adecuadas de lo que se quiere informar al receptor, es por ello que los altos directivos deben pensar bien lo que desean transmitir y buscar el momento justo para hacerlo, de una manera sutil y precisa sin lastimar los sentimientos de los demás. Para evitar malos entendidos entre jefes y subordinados es necesario que se lleve a cabo la retroalimentación en el instante en que surja alguna duda, aclarando un error que podría causar problemas en el futuro.

La comunicación en la organización adquiere mayor rapidez cuando las personas comparten sus puntos de vista logrando la confianza mutua; el jefe posee la franqueza para hablar con sus empleados y permite que estos expresen sus ideas con respecto a asuntos relacionados con sus labores.

En este caso la comunicación interna básicamente consiste en la reducción de la incertidumbre interior de la empresa, con respecto a la desinformación que pudiera existir en torno a un problema ocasionado por un error. También colabora a fortalecer los canales que transportan los mensajes, eliminando los ruidos físicos y psicológicos que provocan la pérdida de información.

Estos elementos buscan un fin preciso: propiciar un ambiente comunicativo que disminuya la posibilidad de conflictos, que anule los obstáculos físicos interferentes en la comunicación y, lo más importante, terminar con las interferencias de aquellos que trabajen en la empresa.

La comunicación interna precisa de estrategias para conseguir sus objetivos, que le proporcionen los apoyos necesarios para la comunicación. Dichos objetivos los irá configurando elementos que intervienen en el proceso comunicativo (emisor, receptor, mensaje, canal).

Estas estrategias entran en lo que se considera como desarrollo de la comunicación en la empresa, de tal manera que involucre tanto a emisores y receptores con una red de transporte conveniente que vigile ambas corrientes, además que los receptores cumplan con sus nuevas funciones comunicativas. (5)

En el desarrollo de la comunicación interna se busca incrementar la calidad y la cantidad de mensajes que circulan en la empresa, aclarando las verdaderas necesidades de comunicación de la misma.

4. RESPONSABILIDADES GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna facilita a la empresa el conocimiento de hechos que pueden afectar o mejorar la organización, así como da a conocer eventos y proyectos que contribuyan a fomentar la participación del trabajador en el crecimiento de la misma. Por lo mismo es conveniente aclarar que la comunicación interna puede integrar a los empleados en los objetivos de la empresa, hacerlos partícipes de los logros o fracasos. El jefe debe motivar a los trabajadores informándoles de la importancia que tiene para la organización su apoyo en las metas que ésta marque, también el orgullo de pertenecer a esta empresa influye en la participación del personal, ya que le da una imagen institucional y profesional a todo aquel que labore en ella siempre y cuando el empleado encuentre algo deseable y apreciado socialmente en la misma. El ambiente en toda compañía es sumamente importante al rescatar el trato humano, porque establece la comprensión e identificación en un mundo de masificación. La comunicación interna fomenta la participación del personal en cualquier actividad de la organización que sea ajena a sus funciones laborales, incrementando los puntos de identificación entre ambos; otro aspecto de la comunicación es la facilidad que otorga a los empleados de nuevo ingreso a integrarse lo más pronto posible y sin conflictos, reduce los índices de rotación del personal y, sobre todo, mantiene abiertos los canales de comunicación.

Lo anterior hace necesario mencionar las responsabilidades de la comunicación interna para la compañía, las cuales se dividen en dos modalidades, como son:

GENÉRICAS:

- A) Planear y propagar toda la información relacionada con las actividades, programas y proyectos de la organización.
- B) Editar y repartir todas las publicaciones que muestren las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

ESPECÍFICAS:

- A) Jerarquizar y delinear la información que será difundida.
- B) Organizar las juntas de los ejecutivos de la organización
- C) Adquirir de fuentes confiables información y que por importancia deberá ser difundida.
- D) Redactar en forma sencilla y clara los textos para:
 - Guiones para documentales y audiovisuales.
 - Boletines
 - Anuncios y avisos de motivación
 - Artículos editoriales..

(5) Tejeda Palacios, Luis
Op. Cit. P. 108

- E) Revisar y corregir textos
- F) Reunir información para editar las publicaciones de la organización.
- G) Planear la producción de todo tipo de material audiovisual así como el formato de las revistas en la organización.
- H) Supervisar la impresión de los materiales.
- I) Ordenar o clasificar los archivos fotográficos
- J) Proporcionar el material filmico a los medios de comunicación
- K) Elaborar una carpeta que concentre la información difundida por los medios de comunicación acerca de la organización.
- L) La circulación de información referente a la organización y a otros grupos pertenecientes a ella.
- M) Autorizar notas informativas colocadas en tableros de la organización.
- N) Promover campañas motivacionales.
- O) Permanecer en contacto con la agencia de relaciones públicas.

2.5. FUNCIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA.

Las organizaciones estan conformadas por grupos de trabajo que desempeñan una determinada actividad y a traves de ellos fluyen las informaciones. Para el desarrollo de este tema es necesario definir lo que es un grupo: *"Es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y perciben como un grupo".*(6)

La estructuración de un grupo conlleva una serie de contactos entre sus elementos y la efectividad de su comunicación, y su trato constituye la red de comunicaciones y la forma en como se encuentra conformado incide en el mismo. El tamaño del grupo presenta aspectos de interés a su efectividad, es decir, que mientras aumente la proporción del grupo sera menor la contribución de ideas y, por el contrario, si este es menor crecerán sus aportaciones. Este aspecto determina el grado de información que tienen los empleados dentro de la organización, reconociendo el ambiente imperante dentro de la misma y permitir la transmisión eficaz de ideas del emisor hacia el receptor optimo. Si los trabajadores conocen las líneas jerárquicas sabrán con quién comunicarse y conocerán las necesidades de comunicación de los receptores, si no se da de esta forma y surge el desconocimiento de las líneas de autoridad y canales de comunicación, surgirán problemas en este aspecto. Los altos directivos y los jefes inmediatos son los puntos claves para establecer la comunicación con los empleados, ellos son los detectores del comportamiento de los subordinados así como de las necesidades y motivos que produzcan una acción en un determinado momento. La conducta se orienta hacia metas y es motivada por un deseo de lograrlas. La motivación de un trabajador es vigorizada por sus causas y la mayoría de las veces son precisadas como necesidades en el interior del individuo. Los empleados conceptualizan los objetivos a lograr porque son el blanco de sus motivos, a los cuales se les conoce como estímulos que pueden ser tangibles o intangibles, un ejemplo del primer caso es la remuneración que otorga la empresa por la actividad realizada, el segundo es la simpatía, aprobación o sentido de realización.

Los motivos de un trabajador depende de las expectativas que tiene de ver cubiertas sus necesidades y de la accesibilidad que el medio le proporcione para satisfacerlas, entre las más apremiantes se encuentran las fisiológicas, que tienden a ser las más básicas, tales como la casa, el vestido y el sustento; en segundo lugar se encuentran las de seguridad que liberan a la persona del miedo a las pérdidas de las anteriores necesidades; posteriormente vienen las de filiación, es decir, pertenecer a un grupo social donde desarrolle la necesidad de estima personal como de grupo. Una vez cubiertas estas surgen las de autorrealización, que es el deseo de transformarse en lo que se desee.

(6) Schein F, Edgar
Psicología de la Organización, P. 94

De esta forma el logro de los objetivos que pueda realizar aisladamente o estar determinados por los grupos de trabajo, donde interviene como elemento principal para lograr la participación de los trabajadores en la conquista de sus metas dentro de la empresa para dar un mejor rendimiento.

Dentro de la organización la motivación cumple las siguientes funciones:

A) Establecer en el personal de la organización un sentimiento de integración.
B) Estimular la realización y desarrollo personal unido con la cooperación laboral para lograr resultados conjuntos.

C) Precisar el concepto equipo y su significado interno en la organización para ser utilizado en campañas que necesite la empresa.

D) Comenzar proyecciones de tipo audiovisual

E) Fomentar el respeto entre compañeros y otros departamentos.

F) Incrementar el deseo de superación personal.

G) Hacer hincapié en el manejo de la imagen corporativa y su proyección al exterior.

H) Indicar al personal la importancia que ellos tienen para la organización.

I) Procurar que las quejas y sugerencias lleguen directamente a los interesados y así evitar malos entendidos hasta con ellos mismos.

J) Explicar detalladamente la tarea de los sistemas de comunicación en la organización para un mejor aprovechamiento

Lo anterior se puede apoyar en lo que sería un manual de bienvenida para los trabajadores de nuevo ingreso, donde se les informa como está constituida la empresa. Al abrir este manual el empleado se encontrará con una carta firmada por el director, después se detalla una instrucción general de las operaciones y desarrollo de la empresa así como la historia de la misma; también se le informa de la estructura formal de la organización, de los beneficios que se otorgan, el sitio en el organigrama donde se encuentra el departamento del empleado de nuevo ingreso y la localización de la empresa y poder manejar un sistema de ayuda a todo a quien los necesite.(7)

2.5.1. LAS DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN DE DIRECTIVOS A GRUPOS DE EMPLEADOS

Las comunicaciones emitidas por altos directivos dentro de la empresa dependen en gran medida de la sencilla limitación, cooperación y complemento que los trabajadores dan a las órdenes de la gerencia, de ahí que éstas se interesen en la receptividad y credibilidad de las mismas.

En algunos casos se generan en los ejecutivos sentimientos de inutilidad al pensar que sus órdenes no son tomadas en cuenta o no se acatan inmediatamente, también se sienten frustrados al percitarse que sus instrucciones se pierden con la ineffectividad e interferencia en las comunicaciones descendentes.

Otro reclamo común entre los jefes es la falta de reportes puntuales, precisos y confiables acerca de las actividades que se desarrollan, así mismo se presuman problemas en el momento de comunicarse ya que los receptores no los escuchan o, por el contrario, muchos se quejan del exceso de informes sin importancia, el sistema de comunicación interna está sobre cargada.

Por su parte los trabajadores expresan su inconformidad debido a que los gerentes no saben dirigirse a ellos correctamente con respecto a las tareas que deben desempeñar, esto causa inquietud entre los empleados porque se sienten víctimas de intrigas, cuyos miembros no están determinados a escucharlos.

(7) Ramos Padilla, Carlos
Op. Cit. P. 17

Para poder superar este tipo de problemas se han desarrollado las llamadas **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN**, que plantean soluciones a estos conflictos y perfeccionan las comunicaciones en el empleo. Estas políticas reconocen a la comunicación como factor esencial para el trabajo de equipo y en todos los aspectos de la vida social que se puedan realizar para un fin común.

Los desenvolvimientos más significativos de esta política son los siguientes:

- A) El aumento del interés por mejorar las comunicaciones en la organización.
- B) La resolución de no tomar en cuenta las comunicaciones informales dentro de la empresa, daría un mal ejemplo para todo el personal.
- C) La intención de manejar el contenido de los mensajes a favor de los receptores.
- D) El decir las cosas sinceramente para aumentar la confianza y honestidad en las comunicaciones resulta de mucha ayuda para toda empresa.
- E) Prestar atención en el mensaje de nuestro emisor.
- F) El propósito de equilibrar la comunicación, la subcomunicación y la sobrecomunicación, para toda empresa resultaría fácil.

Las políticas modernas contribuyen a suprimir el misterio en los negocios, fomentando una atmósfera de camaradería, comprensión y respeto mutuo.

Los objetivos de las políticas se jerarquizan de la siguiente forma:

1. Conservar una emisión y recepción positiva de ordenes e instrucciones tomando en cuenta la calidad de la transmisión como la selección del medio.
2. Asegurar una apropiada información ascendente, de manera que los altos ejecutivos puedan confiar en ella con respecto a las tareas asignadas.
3. Motivar las aportaciones de ideas para alcanzar una producción eficaz en todos los niveles jerárquicos, logrando una comunicación buena.
4. Relacionar el contenido de los mensajes con los intereses de los receptores y así incrementar la receptividad e identificación personal de la organización.
5. Disponer de una estructura formal de comunicación para reducir las comunicaciones informales y evitar noticias falsas provocadas por el rumor.
6. Realizar revisiones periódicas a las comunicaciones para evaluar el éxito con que se lleva acabo cada una de estas políticas.

2.5.2. FACTORES Y PROBLEMAS QUE DETERMINAN EL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Existen una variedad de factores que determinan la relación laboral y personal de los grupos de trabajadores en una organización, los cuales se dividen en tres factores:

FACTORES AMBIENTALES: Precisan la ubicación de los trabajadores en la organización y el tiempo laboral impuesto; con ello se establece quién se relaciona con quién. Si el objetivo de la empresa es motivar a los grupos a cumplir con su tarea se debe permitir y promover la formación de estos.

FACTORES DE PERTENENCIA AL GRUPO: Está sujeto en parte a su conformación, que trabaje eficazmente en las labores de la organización y a la vez satisfaga psicológicamente a todos sus miembros; para que se de lo anterior, deben coincidir los valores básicos y los medios de comunicación.

FACTORES DINÁMICOS: Son aquellas actividades que realizan cotidianamente los empleados de la empresa y conducen a la formación del grupo de trabajo, precisando la forma de cómo se halla organizado, como es dirigido y el tiempo de capacitación de sus miembros para permitir un mejor desarrollo.

Estos factores apoyarán el desenvolvimiento de las personas que pertenecen a los grupos de trabajo, sin embargo es necesario prevenir que surjan problemas en su interior. Un primer problema que enfrentan los grupos de la organización es hacerlos participes en los objetivos de la misma; el segundo sería establecer las condiciones de productividad en cada uno de ellos sin dañar sus relaciones. Este conflicto crece a medida que los grupos se relacionan con sus respectivos objetivos y normas alcanzando un alto nivel de competencia. Esto provoca dificultades en el momento de la comunicación, ya que surge la desconfianza y la competencia desleal entre los empleados. El problema consiste en establecer unas relaciones de alta productividad y un espíritu de colaboración dentro del grupo (8).

Una estrategia para la prevención de este problema es evitar la competencia entre grupos, sin abandonar el concepto de división de trabajo, dando énfasis a la eficacia del grupo como un todo y el papel de los departamentos en la contribución de la misma, estimular la interacción y una comunicación continua de los grupos para que colaboren en la coordinación y se ayuden entre sí.

La rotación de puestos contribuirá a la comprensión mutua de los problemas de los demás y, lo más importante, evitar una situación de ganancias y pérdidas que facilite la competencia de los grupos para obtener una recompensa.

(8) Schein F. Edgar
Op. Cit. P.109

CAPITULO III

III. Historia y Organización del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México

" Una organización sin redes es como un organismo sin vida"

Reynaldo Suárez Díaz.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), está formado por una gran red de campus estratégicamente situados para satisfacer necesidades del entorno; de esta manera se compromete con la sociedad y el país en general en la formación de profesionales con niveles de excelencia en todos los ámbitos.

El Campus Estado de México (CEM), no sólo se especializa en la formación de estudiantes para hacer frente al cambio que actualmente vive el país, de igual forma busca que el personal docente y administrativo realice sus labores de manera eficiente a través de la capacitación continua, que le permite actualizar sus conocimientos proyectando así el mejoramiento constante en el instituto. Lo anterior se logra con la ayuda de la comunicación que involucra a toda la comunidad y la hace del conocimiento de objetivos, metas, políticas y reglamentos del ITESM-CEM ; sin este elemento primordial la vida del campus simplemente sería imposible.

3.1. Historia del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), tiene como antecedente a la asociación civil sin fines lucrativos llamada "Enseñanza e Investigación Superior A.C." creada el 14 de julio de 1943 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León encabezado por Don Eugenio Garza Sada y un grupo de empresarios. Dicha asociación tiene la meta primordial de manejar una institución de enseñanza particular con un alto nivel académico para fomentar la ciencia, la tecnología y la cultura nacional y, a su vez inspirara, en el aspecto social los valores que nos identifican como nación; en el ámbito educativo, la formación de profesionistas con disciplina y dedicación en el estudio, visualizando el sentido de dignidad personal y la responsabilidad con la familia y la sociedad.

Auspiciado en lo anterior, nace el ITESM como una contribución del sector privado a la sociedad mexicana, es decir, la sociedad industrial del país fomenta la creación de profesionales altamente capacitados para cubrir las necesidades de la comunidad a la cual pertenece. Otro aspecto importante es la descentralización que realizó el ITESM, ya que la mayor parte de la educación profesional se realizaba en la capital del país, así el instituto ofrecía la oportunidad a jóvenes de Monterrey de estudiar en su estado, posteriormente recibió a estudiantes procedentes de toda la República Mexicana e incluso de otros países, lo cual le distinguía de otras instituciones de educación superior a nivel mundial.

A nivel jurídico el ITESM formó parte del Sistema Educativo Nacional bajo el estatuto de Escuela Libre Universitaria, según Decreto Presidencial expedido el 24 de julio de 1952 y dado a conocer en el Diario Oficial de la Federación el 12 de septiembre del mismo año. Con personalidad jurídica propia y reconocida por la Secretaría de Educación Pública, en su carácter de institución particular, el ITESM tiene facultad para determinar libremente su estructura, su forma de gobierno, las áreas de sus servicios educativos y de investigación, su organización y políticas académicas, su sistema de cuotas, de becas y sus operaciones presupuestales sin más limitaciones que las establecidas por las leyes y reglamentos correspondientes del Estado Mexicano. Este decreto fue ampliado en el acuerdo número 3438 por el secretario de Educación Pública el 28 de febrero de 1974 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo del mismo año; por lo que los estudios que imparta el instituto en cualquier ciudad del país tienen validez oficial en toda la República, de conformidad con el Reglamento para la Revalidación de Grados y Títulos otorgados por las Escuelas Libres Universitarias. A partir de esta fecha el ITESM pasó a ser de una institución local a un Sistema Educativo Nacional al que se le conoce como: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1).

El binomio formado por el sector privado y el ITESM ha hecho posible la formación de hombres y mujeres técnicamente capacitados, con un grado académico adecuado y con un status económico considerable que rebasa el término medio. El Tecnológico cuenta con una planta docente muy capacitada gracias al apoyo indiscutible del sector privado, ocasionando que el número de carreras se incrementara y por consecuencia el alumnado, todo esto hacia el año de 1950 donde su organización se basaba en un sistema departamental y de escuela, el cual se mantuvo vigente hasta 1970. Durante los años 60's los movimientos universitarios hicieron que el ITESM creciera rebasando su anterior organización; esto provocó que una gran cantidad de solicitudes, por parte de estudiantes y profesores, desembocara en un comité para llevar a cabo su reestructuración.

Esta reestructuración consistió básicamente en la creación de cinco vicerectorías:

- 1) *Enseñanza Profesional y de Graduados.*
- 2) *Enseñanza Media.*
- 3) *Finanzas y Desarrollo*
- 4) *Administrativa.*
- 5) *Asuntos Estudiantiles*

La nueva organización del instituto separó las labores entre departamentos académicos y carreras profesionales, congregados en divisiones académicas (2), olvidando por completo la organización tradicional. La inquietud e interés del personal docente condujo a la Constitución de la Facultad y del

(1) ITESM: Campus Estado de México

Guía de Admisión

Compilación y Editorial de la Dirección de Servicios Escolares, abril, 1988.

(2) Manual de Inducción

Senado Académico como cuerpos colegiados responsables de la legislación académica, marcando así el rumbo del ITESM hacia un camino democrático.

3.1.1. Bases y Cometidos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey:

El ITESM se ha fijado metas y objetivos a cumplir en un futuro inmediato que aumentarán su calidad, competitividad y prestigio, no sólo a nivel nacional también a nivel mundial; lo anterior se ha constituido en un programa continuo y permanente que le permite crecer como sistema, fomentando en los alumnos, personal docente y administrativo el desarrollo de cualidades y actitudes que lo hacen diferente de las demás instituciones de enseñanza superior.

Al ITESM lo forman un consejo, sus rectores, vicerrectores, directores, personal docente, alumnos, funcionarios y empleados cuyo cometido es la formación de profesionales y posgraduados con un campo de especialidad desempeñado con excelencia, también a través de programas específicos y políticas de educación fomenta en los alumnos el espíritu emprendedor e innovador, la personalidad de líder que se compromete con su comunidad, el respeto por las personas y sus actividades así como sus derechos más elementales; asimismo el aprecio por los valores culturales, históricos y sociales del país. Para lograr esto el ITESM pone énfasis en la investigación para apoyar los programas educativos continuos y de posgrado manteniendo actuales los conocimientos de los profesionales y ejecutivos de alto nivel.

El ITESM es una institución de educación superior particular que no persigue fines de lucro y cuyas actividades son académicas, independientes y ajenas de partidurismos políticos, religiosos e ideológicos. En el Tecnológico se recibe a todo tipo de alumnos sin importar raza, posición económica e ideológica, estos sólo se apegan a los requisitos que marca la política de admisión y selección de los aspirantes a esta institución para mantener el nivel académico que pretende.

El TEC practica la libertad académica que permite a los profesores realizar investigaciones y publicar el resultado de estas, sin que afecten sus labores docentes; también, fomenta la libertad de cátedra, es decir, los profesores exponen a los alumnos sus investigaciones siempre y cuando se apeguen a los programas y planes de estudio vigentes en el ITESM, manteniendo el respeto a los valores morales y la libertad intelectual de los alumnos, sin que esta libertad de cátedra sirva como medio para el proselitismo de algún grupo ideológico.

La libertad de expresión constituye otro elemento importante para el Instituto y que cualquier ciudadano tiene derecho a ejercer para extemar inquietudes en forma oral o por escrito, en forma tal que se realice fuera del mismo y sin hacer alusión de pertenencia a él.

El ITESM provee a su personal docente de todo lo necesario para profundizar sus conocimientos y desarrolle eficazmente su vocación académica; a su vez permite la libre asociación de estudiantes, profesores y empleados y respeta su libre funcionamiento siempre que esta no contrarie los principios y finalidades de la institución; por último el TEC requiere la participación de los estudiantes en la búsqueda de su perfeccionamiento, comprometiéndose con su empeño para prepararse en su debut como profesionistas, posteriormente el instituto busca que los alumnos formen parte en el mejoramiento del mismo reconociendo sus derechos a exponer opiniones y sugerencias en relación a cualquier aspecto del tecnológico, asimismo reconoce y respeta la incursión del estudiantado en otras actividades y sus puntos de vista sobre problemas ajenos a él, siempre y cuando se hagan sin comprometer el buen nombre del instituto.

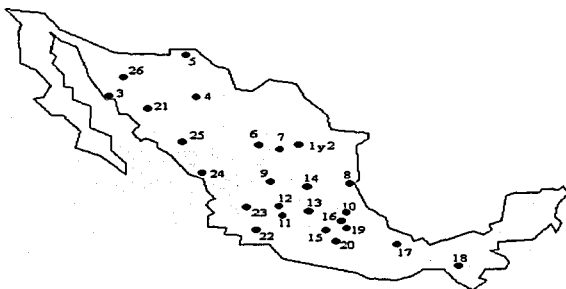
Así de esta manera el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey respeta los derechos de su comunidad estudiantil y planta laboral expresando en forma clara sus metas y objetivos a cumplir, partiendo de la filosofía del mejoramiento continuo.(3)

(3) Ibidem
P. 6

3.1.2. La Organización del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como se mencionó anteriormente el Tecnológico de Monterrey surge en el estado a cuyo nombre hace mención, sin embargo debido a los altos niveles académicos que poseen sus egresados y al gran número de demanda de solicitudes para formar parte de él, tuvo que extenderse a todo el país para que jóvenes de otras regiones tuvieran acceso a sus instalaciones sin necesidad de trasladarse de sus lugares de origen hasta Nuevo León; en consecuencia se crearon cinco campus bajo la autoridad del rector del sistema, estos imparten carreras profesionales, posgrados, doctorados y maestrías así como educación preparatoria.

La distribución de los campus se muestra como sigue:

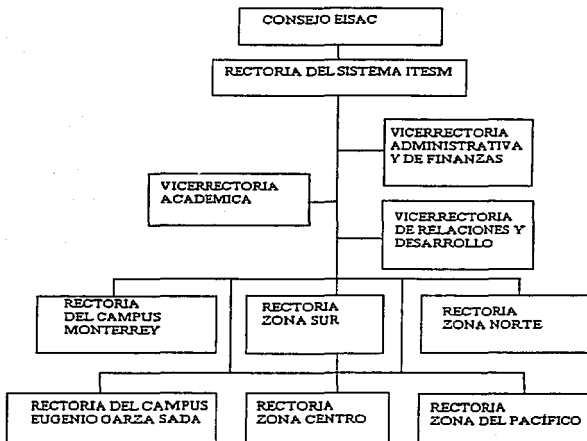


Campus

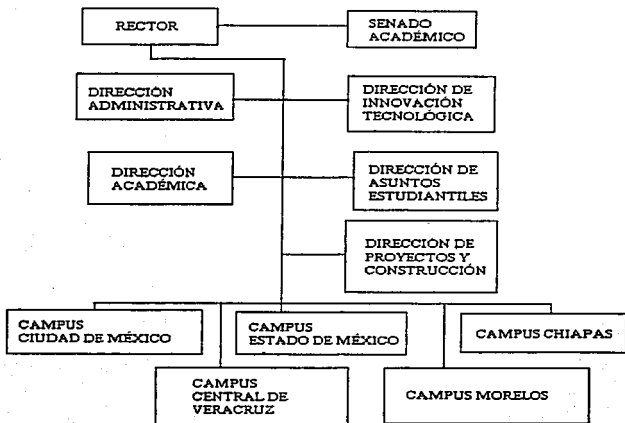
1.- Monterrey	10 - Hidalgo	19 - Ciudad de México
2.- Eugenio Garza Sada	11.- Irapuato	20.- Morelos
3.- Guaymas	12.- León	21.- Ciudad Obregón
4.- Chihuahua	13 - Queretaro	22 - Colima
5.- Ciudad Juárez	14 - San Luis Potosí	23 - Guadalajara
6 - Laguna	15 - Toluca	24.- Mazatlán
7.- Saltillo	16.- <i>Estado de México</i>	25.- Sinaloa
8.- Tampico	17.- Central de Veracruz	26.- Sonora Norte
9.- Zacatecas	18.- Chupás	

Cada campus se organizó de acuerdo a sus labores y perspectivas, por lo tanto cada uno presenta una distribución diferente, como lo indican cada uno de los organigramas:

ORGANIGRAMA DEL SISTEMA ITESM



ORGANIGRAMA DE LA RECTORÍA ZONA SUR



3.2. Historia y Organización del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México

El ITESM-Campus Estado de México inició sus actividades el 9 de septiembre de 1976 bajo el patrocinio de Enseñanza Tecnológica del Estado de México A.C., con la finalidad de formar profesionistas cuyos niveles académicos fueran los más altos.

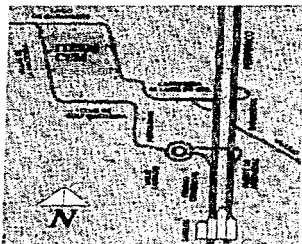
El CEM ocupa una superficie de 275,560 metros cuadrados, en los cuales se ha construido 40,414 metros cuadrados de aulas, oficinas, biblioteca, laboratorios, etc; 26,862 metros cuadrados de canchas y servicios deportivos, 18,600 metros cuadrados de arcos verdes y 19,088 metros cuadrados de andadores y plazas.

Este campus se ha consolidado como uno de los más importantes del sistema multicampus debido al crecimiento que han experimentado sus instalaciones, la comunidad estudiantil y docente que día a día se refleja en el mejoramiento de sus programas académicos, además, como parte del ITESM, el CEM tiene el gran compromiso de crear profesionistas y posgraduados con niveles de excelencia en su especialidad, también mediante determinados programas y políticas de educación promueven en los estudiantes las actitudes del espíritu emprendedor e innovador, el carácter de líder comprometido con el desarrollo de las comunidades, el respeto a la dignidad de las personas, sus deberes y derechos a la libertad, seguridad y verdad así como valorar las tradiciones culturales y sociales de la nación.

La población estudiantil que forma parte de este campus consta de 9,300 alumnos, 2,276 de ellos pertenecen a preparatoria, 6,682 a carreras profesionales y 419 a posgrado; los alumnos provienen del Distrito Federal, de estados de la República Mexicana y del extranjero.

El Campus Estado de México ofrece dos programas académicos de preparatoria, 20 carreras profesionales, seis programas de posgrado, un programa doctoral y ocho programas de posgrado transmitidos por el Sistema de Educación Interactiva por Satélite (SEIS) a nivel nacional e internacional. Para lograr este cometido el CEM crea programas de educación continua para actualizar los conocimientos de profesionistas y ejecutivos del más alto nivel, además de proyectos de investigación para apoyar los programas de posgrado e imparte enseñanza media superior para obtener niveles óptimos en los programas profesionales; de esta forma se ofrece a los estudiantes educación con excelente calidad, permitiéndoles aprovechar lo más posible tecnologías avanzadas en un buen ambiente estudiantil.

El ITESM-CEM se ubica en el Municipio de Atizapán de Zaragoza, al noroeste del Estado de México en la zona metropolitana del Distrito Federal, se puede llegar por el Periférico norte en su continuación con la carretera a Querétaro, tomar la desviación vialidad Barrientos- Lago de Guadalupe y en el kilómetro 3.5 está el principal acceso a la institución. A continuación se presenta un mapa de acceso al Instituto.



El Sistema de Educación Interactiva por Satélite con el que cuenta el ITESM es un sistema innovador de aprendizaje que amplía el campo geográfico docente de los profesores más capacitados en diferentes áreas, beneficiando a un gran número de alumnos que reciben conocimientos a través de la transmisión de audio y video por satélite, esto permite la interacción de los alumnos con el maestro usando la tecnología más avanzada.

Este tipo de transmisiones iniciaron en agosto de 1989 en los campus de Monterrey y Estado de México, ya que compartían un mismo canal y contaban con la infraestructura necesaria para transmitir la señal a los campus que conforman el ITESM y permitirle la interacción profesor-alumnos por vía correo electrónico, teléfono, o aquellas que se encontraban en aulas remotas.

En febrero de 1992 el CEM adquiere una estación terrena móvil que cuenta con equipo para transmitir analógica o digitalmente directo al satélite desde cualquier localidad, es así que comienza este tipo de emisiones. Durante este año se instalan las dos primeras aulas internacionales en Tegucigalpa, Honduras y en San José, Costa Rica.

Hoy en día el SEIS cuenta con tres canales de televisión y está en trámite la contratación de un cuarto canal, gracias a este sistema se logran transmitir 21 clases de profesional, nueve maestrías, cuatro ciclos de conferencias, diplomados, seminarios y curso de capacitación que solicitan empresas nacionales e internacionales.

Los seis campus que integran el ITESM reciben la señal y cuenta con aulas externas de importantes organizaciones bancarias y gubernamentales.

Siendo vanguardistas en programas educacionales y de capacitación el ITESM-CEM ofrece a sus alumnos y profesores nuevas técnicas de aprendizaje-enseñanza rompiendo el esquema clásico de asistir al salón para tomar clases, cuando pueden recibir conocimientos a través del SEIS.

Todo lo anterior forma parte del desarrollo de la institución que apoya a los futuros profesionistas para alcanzar niveles de excelencia en su campo de acción, además de proporcionarles los elementos técnicos y humanos para lograr sus objetivos.

Por lo tanto el Campus Estado de México pone énfasis en el mejoramiento de profesionales en las siguientes áreas:

- ◊ *Ingeniería-Administración*
 - ◊ *Administración*
 - ◊ *Sistemas de Información*
- Igualmente en el desarrollo de programas de posgrado de las siguientes áreas:
- ◊ *Administración*
 - ◊ *Sistemas de Información*
 - ◊ *Educación*

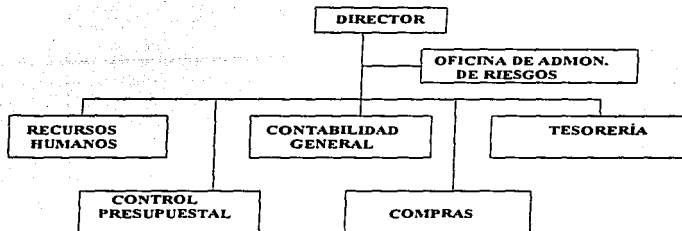
El mejoramiento en la enseñanza media superior en sus dos modalidades, en programas para ejecutivos de alto nivel, en la actualización de profesionales, en programas de tecnología avanzada para la educación y el fortalecimiento de las áreas académicas de apoyo- como la ingeniería básica, ciencias de la educación, ciencias naturales, matemáticas, ciencias sociales y humanidades son necesarias para el desarrollo de los programas académicos prioritarios.

ORGANIGRAMA DEL ITESM CAMPUS ESTADO DE MÉXICO



Para comprender y conocer la organización del CEM, es necesario visualizar e identificar los nombres y funciones principales que realizan cada una de las divisiones académicas, las direcciones de servicio y la facultad de la institución.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



Los servicios que ofrece son:

- 1.- Recepción de cuotas de colegiaturas y servicios diversos a través de las cajas de tesorería.
- 2.- Adquisición de insumos y bienes para la comunidad ITESM-CEM por medio del Departamento de Compras.
- 3.- Administración de los procesos de Recursos Humanos (nómina, prestaciones y contrataciones) del personal académico administrativo.
- 4.- Operación del control presupuestal de las áreas académicas y administrativas.
- 5.- Registro y control de las operaciones del Campus, para emitir información financiera con datos veraces y cumplir con las obligaciones fiscales.
- 6.- Protección mediante la contratación de seguros para el campus, alumnos, profesores y empleados administrativos.

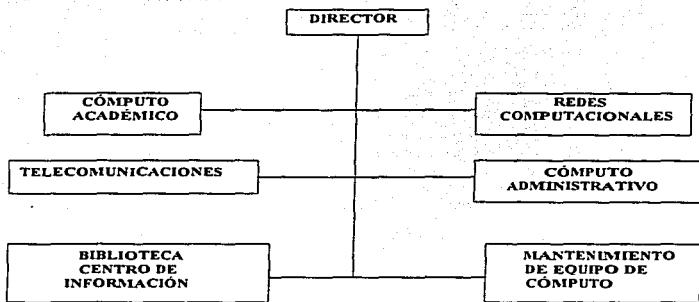
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



Los servicios que ofrece son:

- 1.- Administración para becas para alumnos.
- 2.- Organización y realización de actividades culturales y deportivas.
- 3.- Administración del servicio médico.
- 4.- Relaciones con ex alumnos y bolsa de trabajo para EX-A-TEC.
- 5.- Orientación personalizada a alumnos que lo soliciten.
- 6.- Programas de ayuda académica.
- 7.- Programas de educación básica para empleados.
- 8.- Programa emprendedor.
- 9.- Programa de liderazgo para la comunidad.
- 10.- Asociaciones estudiantiles.
- 11.- Programa de prevención de adicciones.
- 12.- Micro-camp para niños .

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.



Los servicios que ofrece son:

1.- **Biblioteca -CI:** Proporciona acceso a diversos servicios y recursos de información en apoyo a la enseñanza e investigación, a través de una combinación orgánica de gente, colecciones e instalaciones, cuyo propósito es asistir a los usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento.

La **Biblioteca -CI** ofrece servicios de préstamo externo de obras generales, préstamo interno, publicaciones periódicas, videoteca, consulta a bases de información, colecciones de reserva y consulta, normas y especificaciones industriales, fotocopiado y sala de procesadores de texto.

También proporciona a profesores la "*Red del Conocimiento*", actividad semanal de actualización en la que se muestran las nuevas adquisiciones del material bibliográfico, así como obras de reciente aparición en el marco editorial.

Igualmente se organizan dos ferias del libro, con el fin de poner en contacto a las firmas editoriales de mayor prestigio con el profesor, y facilitar a los alumnos la adquisición de textos y obras de apoyo que requerirán en el semestre.

2.- **Cómputo Académico:** Maneja la operación y supervisión de instalaciones computacionales (salas general e interactiva y laboratorio de preparatoria), presta el servicio de asesoría básica en cuanto al manejo de paquetes académicos, adquisición de equipos y paquetes computacionales a miembros del **CENI**.

Este departamento ofrece servicios de acceso a todos los equipos computacionales, a través del área de operación, asesorías y cursos sobre el uso de diversos paquetes computacionales, adquiridos para las áreas académicas. Las oficinas de este departamento se ubican en la parte baja del **CCI**.

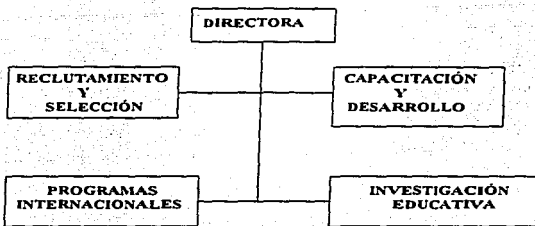
3.- **Cómputo Administrativo:** Analiza, diseña y desarrolla productos del área de sistemas de información para aplicación exclusiva del Campus Estado de México.

4.- Telecomunicaciones: Administración y operación de telefonía, además prevee el departamento de redes, toda la infraestructura de conectividad y telecomunicaciones así como el desarrollo de aplicaciones remotas.

5.- Redes Computacionales: Administración de redes locales de computadoras instaladas en el Campus y operación de los equipos mayores de cómputo.

6.- Mantenimiento de Equipo de Cómputo: Mantenimiento preventivo y correctivo a equipo de cómputo y periféricos, diagnóstico de fallas en los equipos de cómputo menor asesora y apoya en materia de mantenimiento a campus foráneos de la Rectoría Zona Sur:

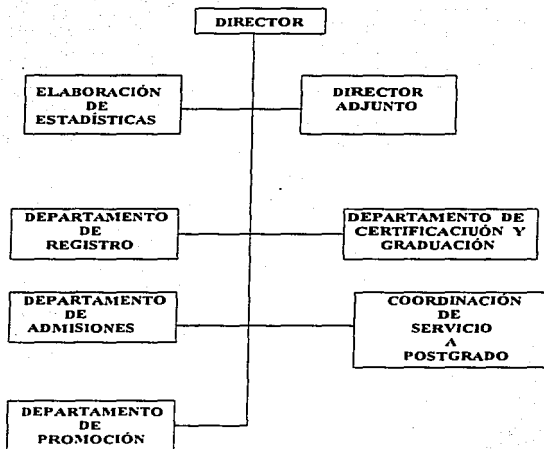
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO



Los servicios que ofrece son:

- 1.- Planea y coordina el proceso de reclutamiento y selección del personal docente del Campus.
- 2.- Planea y coordina las sesiones de inducción para profesores de nuevo ingreso.
- 3.- Planea y coordina las actividades de capacitación y desarrollo para el personal docente.
- 4.- Coordina y supervisa los trámites y el desempeño de los profesores becarios que realizan estudios de postgrado tanto en México como en el extranjero.
- 5.- Planea y coordina las actividades del Centro de Investigación Educativa.

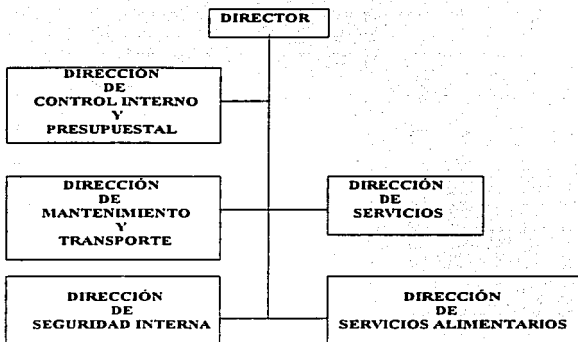
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES



Los servicios que ofrece son:

- 1.- Información sobre historia, organización, filosofía y políticas generales del Sistema *ITESM*.
 - 2.- Reglamentos, planes de estudio, actividades académicas y trámites escolares.
 - 3.- Admisiones: Reclutamiento y Selección de alumnos.
 - 4.- Inscripciones a los programas académicos.
 - 5.- Registro y Certificación, expedición de constancias, certificado de estudio y graduación.
- Tramitación de títulos a través de la gestoría de la oficina legal
- 6.- Procesamiento de datos: Integración y Conservación, en el archivo de los expedientes escolares de los alumnos

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE PLANTA FÍSICA



Los servicios que ofrece son:

1.- *Mantenimiento y Transporte*: Se encarga del mantenimiento de todas las áreas e instalaciones del Campus y la administración del servicio de transporte escolar.

2.- *Seguridad Interna*: Vigila las instalaciones y controla el acceso al Campus y el buen uso del estacionamiento así como la prevención de riesgos en general.

3.- *El área de servicios*: Se encarga de la administración de los servicios primarios (limpieza interior, exterior y jardinería) y de los servicios generales (almacenes, recursos audiovisuales, fotocopiado e impresos y soporte logístico para la realización de eventos).

4.- *Servicios Alimentarios*: Se encarga de la administración de las cafeterías y servicios de alimentación al Campus.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN PREPARATORIA



Misión de la División Preparatoria: La División Preparatoria en su arduo empeño por alcanzar el mejoramiento continuo se sitúa al frente en lo que concierne a estudios de enseñanza media superior a nivel nacional, y da oportunidad de adquirir, durante su proyecto de tres años, los conocimientos necesarios para ingresar a una carrera profesional enfocada a las exigencias del siglo. Este plan de estudios no sólo debe responder al anterior, también debe ayudar al alumno a integrarse a la sociedad y tener la posibilidad de transformarlo y realizar en ella las aspiraciones de justicia y convivencia humana.

Además es importante enseñar a los alumnos los valores que los identifiquen como nación ante el mundo y enaltecen su personalidad e identidad.

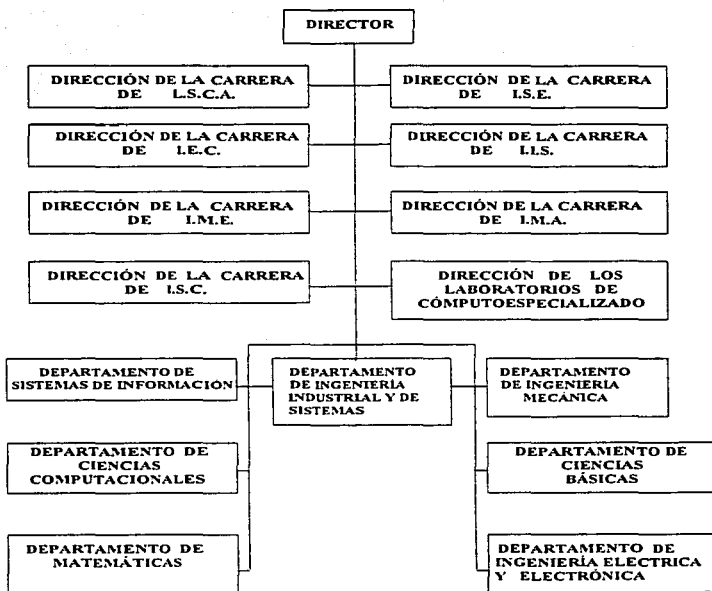
Dentro del plan de estudios se integran 14 cursos especialmente diseñados para la formación integral de los alumnos como son los siguientes:

- Fundamentos del razonamiento.
- Resolución de Problemas.
- Ética Ciudadana.
- Creatividad.
- Procesos del Pensamiento.
- Sistemas de Información.
- Introducción a los Multimedia.
- Historia del Arte.
- Relación Humana.
- Orientación Profesional.
- Comunicación Oral.
- Panorama Internacional.
- Desarrollo Emprendedor
- La Ciencia en el Siglo XXI

La división preparatoria ofrece un plan de estudios de tres años en dos modalidades:

- 1) Programa Bilingüe: En donde los alumnos cursan el 70% de las materias en Español y el 30% de las materias en inglés.
- 2) Programa Bicultural: En donde los alumnos cursan el 60% de las materias en Inglés y el 40% de las materias en español. En ambas modalidades se espera que el alumno al terminar su programa de estudios se forme una visión integral del universo y tome así las decisiones más sanas de acuerdo a sus capacidades e interés.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y CIENCIAS



Misión de La División de Ingeniería y Ciencias (DIC)

La misión de la División de Ingeniería y Ciencias del *ITESM-CEM (DIC)*, es la de formar profesionales con nivel de excelencia en el campo de su especialidad, propiciando en sus estudiantes el desarrollo de características distintivas, tales como:

- La destreza en el uso de microcomputadoras como una herramienta de apoyo para el desarrollo de las ingenierías.
- Conocimiento y adopción de la filosofía de calidad.
- Visión global de ingeniería.
- Y el desarrollo del espíritu emprendedor e innovador.

Enfoque Prioritario del DIC

Fomentar el desarrollo e innovación de tecnología nacional como una alternativa eficaz para provocar el desarrollo del país.

Internamente la **DIC** está organizada en siete Direcciones de Departamento, quienes al igual que en la División de Administración y Ciencias Sociales (*DACS*) coordinan, supervisan y facilitan la labor de los profesores que imparten los cursos para todas las carreras profesionales que dependen de esta División Académica.

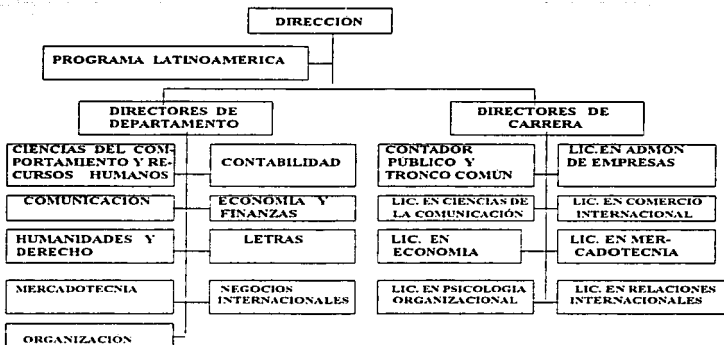
También cada Departamento Académico coordina un proyecto especial que posee una doble finalidad: la de ofrecer a los alumnos la oportunidad de practicar sus conocimientos, y el estrechar los lazos con la comunidad empresarial que rodea al *ITES-CEM*.

La **DIC** también cuenta con siete Direcciones de carreras que se encargan de atender, organizar y asesorar a los alumnos de las carreras profesionales durante toda su vida estudiantil. También son las responsables de velar por el mejoramiento del nivel académico de cada carrera.

Misión del DACS

Educar individuos mediante las Ciencias Sociales que enfrenten y propongan soluciones para resolver situaciones en el entorno nacional e internacional con espíritu crítico y emprendedor.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES



En la *DACS*, además de propiciar que el estudiante:

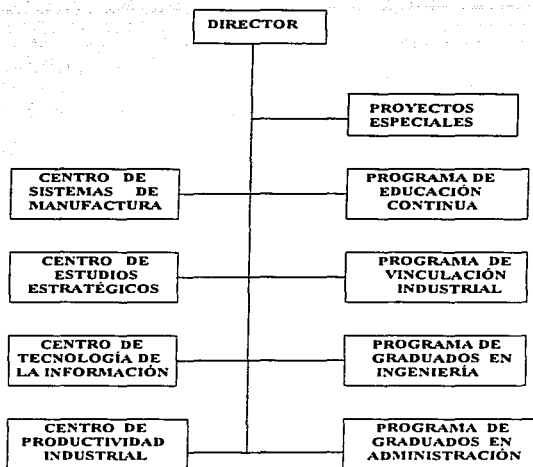
- Resuelva Problemas.
- Aprecia los valores y respete los derechos de la dignidad humana.
- Busque, analice, sintetice información.
- Trabajo en equipo.
- Defina roles.
- Realice diagnósticos.
- Dirija.
- Expresa y exponga sus ideas.
- Lleve a la práctica lo aprendido.
- Que se comunique efectivamente tanto en su lengua como en otro idioma.
- Conozca y maneje nuevas tecnologías.
- Aprenda por su cuenta.
- Sepa negociar.
- Sea creativo e innovador.
- Tenga una visión sistémica.

VISIÓN

La *DACS* se proyecta para trascender como la mejor escuela de administración de negocios en Latinoamérica apoyada en las ciencias sociales que propicie un desarrollo sostenible y la innovación educativa en las áreas de: *Docencia, Investigación, Extensión y Difusión Cultural.*

Internamente la *DACS* está organizada en nueve Direcciones de Departamento, quienes coordinan, supervisan y facilitan la labor de los profesores que imparten los cursos para toda la carrera que dependen de esta división académica.

ORGANIGRAMA DE LA DIVISI3N DE GRADUADOS E INVESTIGACI3N



MISI3N:

La Misión de la Divisi3n de Graduados e Investigaci3n (D.G.I) es formar expertos a nivel de posgrado en los campos de su especialidad, así como realizar investigaci3n aplicada y desarrollar aportaciones innovadoras en el ámbito de la ciencia y la tecnología para apoyar a las empresa en su modernizaci3n hacia la competitividad internacional.

ÁMBITOS DE DESEMPEÑO:

La D.G.I. está integrada por áreas académicas en las cuales se lleva a cabo investigaci3n y docencia, y por áreas de servicio a empresas e instituciones políticas.

Asimismo, se da servicio en las áreas de sistemas de manufactura, calidad de productividad, tecnología de la informaci3n, estudios estratégicos y calidad ambiental.

3.3 REGLAMENTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS ESTADO DE MÉXICO.

El sistema ITESM-CEM ofrece diversos servicios que apoyan a la formación integral de los alumnos y todo el personal que labora en él, estos van desde becas, difusión cultural, actividades deportivas, orientación especializada, servicio médico, transporte, programas auxiliares en el aprendizaje y biblioteca entre otros.

- **Becas y Préstamos:** Es un vital apoyo para la continuación de estudio de los alumnos que son de escasos recursos económicos y buena escolaridad, este sistema de beca se maneja de la siguiente forma:
 - **Préstamos a largo plazo:** Con interés accesible para cursar estudios de preparatoria y carreras profesionales. Para preparatoria se otorgan becas en diversos porcentajes que varían desde un 11.25% hasta un 90%, son completamente bonificables y no causan cargo alguno.
 - En profesional el alumno puede obtener durante los primeros cuatro semestres de la carrera becas combinadas con préstamos y los mismos porcentajes que en preparatoria; a partir del quinto semestre y hasta graduarse serán únicamente préstamos, que deben ser cubiertos por el beneficiario al terminar sus estudios en un plazo igual al que estuvo gozando de ellos y, con un interés equivalente en el mercado al momento de otorgársele al becario y capitalizable semestralmente
- **Difusión Cultural:** Es una unidad dedicada al desarrollo integral a través de actividades que satisfacen las inquietudes culturales y artísticas de los alumnos; ofrece talleres de teatro, danza folklórica, jazz, tejido, canto, diseño gráfico, diseño y publicidad, audio sonorización, maquillaje y serigrafía. También organiza espectáculos en los cuales participan desde 10 hasta 200 alumnos, obteniendo grandes éxitos en otros campus y centros de espectáculos en varias partes de la República.
- **Actividades Deportivas:** El ITESM-CEM ofrece diversas actividades que contribuyen al desarrollo físico y mental del alumno, para ello cuenta con instalaciones deportivas, como son: una cancha de pasto sintético con cupo para 4500 personas, pista de atletismo con seis carriles, cancha de fútbol de salón, cancha de handball, cuatro canchas de basquetbol al aire libre más dos bajo techo, cuatro canchas de tenis, un estudio de tenis con capacidad para 900 espectadores, un gimnasio de pesas con dos máquinas universales, dos áreas de vestidores y un salón para la práctica de aeróbicos. Ofrece programas a diferentes niveles de participación recreativos, instrucción, torneos interiores y equipos representativos o selecciones; además existen servicios de clínicas de tenis, clases de aeróbicos, instructor de pesas, vestidores, casilleros y regaderas, todo bajo el asesoramiento de instructores que continuamente reciben capacitación en su actividad física, lo cual garantiza y asegura la obtención de premios en competencias realizadas tanto en la Ciudad de México como en el interior de la República.
- **Departamento de Orientación Personalizada:** Tiene la finalidad de aclarar las dudas de los alumnos del Campus Estado de México, apoyados con materiales y programas innovadores.
- **Servicio Médico:** Se otorga en caso de accidente y para situaciones de enfermedad que necesiten de una atención inmediata, y para ello el campus cuenta con dos turnos.
- **Transporte:** Por el campus circulan diversas líneas de autobuses de servicio urbano y los llamados colectivos cuya base se encuentra en la terminal de Cuatro Caminos de la línea dos del metro. Existen permisos especiales que ofrecen servicio de transporte escolar con rutas que cubren todas las necesidades.
- **Biblioteca:** Ocupa un terreno total de 4767 metros cuadrados en el cual se edificó un hermoso edificio de dos plantas que alberga, no solo a los libros tradicionales y la hemeroteca, también modernos sistemas de información computarizada. Su colección consta de 57 000 volúmenes en todos los formatos, además de la incorporación del catálogo automatizado incorporado a la red UNIX que permite consultar información a través de la [www \(world wide web \)](http://www.worldwideweb.com) desde cualquier workstation y desde TEC en tu casa por el servidor de Mosaic.

Se calcula que alrededor de 3600 alumnos visitan diariamente de la biblioteca y hacen uso de los siguientes servicios:

- Fotocopiado
- Sala de procesador de texto (280 usuarios por día)
- Salas de estudio en grupo.
- Préstamos de libros a domicilio.
- Asesoría en búsqueda de información, orientación e instrucción a los usuarios

Para poder tener acceso a la BCI es necesario cumplir con un reglamento que se divide en dos: para los usuarios internos y externos.

Se consideran internos a los profesores, alumnos y el personal administrativo los cuales pueden entrar a la biblioteca con una credencial vigente; cuando profesores investigadores realizan para el ITESM-CEM una investigación deben contar con un memorándum del director del departamento que señale claramente nombre del proyecto a realizar, así como el tiempo y la firma de autorización.

Los usuarios externos son aquellos que no se relacionan directamente con las actividades laborales académicas del TEC, estudiantes de otras universidades que podrían tener acceso a la BCI para préstamo interno, con la condición de que la universidad de donde procedan tenga algún convenio con el ITESM y presentar alguna credencial vigente de su escuela así como llenar la forma de solicitud de servicio. Personas de otras organizaciones que hallan firmado algún acuerdo con la institución, a los cuales se les dará una credencial que los identifique y les permita entrar a la BCI y hacer uso de los servicios que ofrece. En caso de que los alumnos, maestros e investigadores de otras universidades soliciten a la dirección de la biblioteca un permiso para tener acceso a la misma se expedirá el mismo de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs y será válido por un fin de semana mientras no se interponga en el periodo de exámenes; es importante señalar que no se autoriza el préstamo externo del material porque es un servicio exclusivo para la comunidad del plantel.

La BCI requiere de un comportamiento adecuado en sus instalaciones como lo es hablar en voz baja en salas de estudio, vestíbulo, área de procesadores de texto y centro de fotocopiado. Queda prohibido fumar y consumir alimentos en el interior de la biblioteca, trabajar más de una persona en las mesas de estudio individual y más de cuatro en las mesas de área de consulta.

Se sancionará a la persona que mutila libros o extraiga cualquier recurso sin autorización, en caso de que se sorprenda a alguien se turnará a la Dirección de Asuntos Estudiantiles del Campus, así mismo se impide dañar, maltratar o hacer uso indebido del material como de las instalaciones y cambiar el mobiliario de lugar o maltratarlo.

El CEM cuenta con el Departamento de Seguridad Interna cuyo fin es proporcionar a la comunidad del Campus un ambiente seguro y de protección, para ello se apoya con tecnología, personal altamente capacitado y con espíritu de servicio, recursos electrónicos, circuito cerrado de televisión, sistema de alarmas para detección de intrusos, sistema motorizado para la supervisión del Campus, sistema de comunicación inalámbrica, sistema de comunicación externo de banda UHF, soporte especializado de seguridad, sistema de alarma sísmica y alerta contra amenazas del exterior.

El Departamento de Seguridad Interna recibe reportes de emergencias, robos, personas sospechosas, y situaciones de inseguridad en el Campus, igualmente lleva a cabo acciones para disminuir, prevenir y defender a la institución contra hechos violentos que atenten contra su seguridad. El Departamento realiza procesos de seguridad, permisos a alumnos para tomar fotografías, videos o hasta visitas a zonas restringidas: el servicio de PAQUETEC se encarga del resguardo de objetos perdidos por un día, los cuales se reciben y entregan en los siguientes horarios de 8:00 a 17:00 hrs; para tener derecho al uso de los estacionamientos es necesario portar una calcomanía que tiene una vigencia de un semestre y posee un código de color que señala el área al que tiene acceso su poseedor.

Cada semestre las direcciones del Campus entrega al Departamento de Seguridad Interna una lista que precisa los requerimientos de calcomanía para profesores y personal administrativo, mismas que son entregadas un día después de la petición, estas contienen un número de registro (matrícula para el alumno y número de nómina para el personal) , que facilita la identificación de algún usuario infractor mediante un sistema diseñado para este propósito. El CEM ofrece servicio de estacionamiento que abarca una gran área que se distribuye de la siguiente manera:

- Cajones de estacionamiento A (337 alumnos)

- Cajones de estacionamiento B (307 alumnos)
- Cajones de estacionamiento C (249 alumnos y 5 para minusválidos)
- Cajones de estacionamiento D (297 alumnos y 4 visitantes)
- Cajones de estacionamiento E (137 alumnos y 2 para minusválidos)
- Cajones de estacionamiento F (80 directivos, 50 profesores y 32 visitantes)
- Cajones de estacionamiento para profesores de preparatoria (100 profesores y administrativos y 86 alumnos)
- Cajones de estacionamiento H (271 alumnos)
- Cajones de estacionamiento I (425 alumnos)
- Cajones Zona deportiva 3 lujos.

Que hacen un total de 2634 cajones para alumnos, supervisores, profesores y personal administrativo. El ITESM-CEN otorga diversos servicios a toda la comunidad que ahí trabaja y estudia, con el fin de satisfacer al máximo las necesidades para cumplir con los objetivos de la institución.

3.4. PERFIL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS ESTADO DE MÉXICO

El *TEC* de Monterrey del *CEM* se caracteriza por su espíritu de servicio y compromiso con la sociedad al formar profesionales con niveles de excelencia en diversas áreas de estudio, por ende profesores y personal administrativo deben cumplir ciertos requisitos para pertenecer a la institución y fomentar en los jóvenes la solidaridad con la comunidad a la cual va a servir.

El *CEM* está auxiliado a la condición de Universidades del Sur de Estados Unidos, las cuales exigen que todos los profesores que impartan clases en la División Preparatoria tengan estudios mínimos de Licenciatura, de igual manera los maestros a nivel Profesional deben tener estudios de Maestría, para la Maestría tienen que poseer un Doctorado y, una condición indispensable en la especialidad de la materia que enseña, en cuanto a su personalidad es necesario la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, la madurez ante situaciones apremiantes, sean positivos ante la vida y compartan los valores del *TEC* tales como: *La verdad, el respeto a la dignidad de la persona, etc.*

Además se les aplican exámenes sicométricos que determinan su equidad y equilibrio personal. Otra prueba a la cual son sometidos los profesores es una grabación cuando imparten clase, teniendo como jurado a los alumnos, maestros y al mismo director (en algunas ocasiones), esto se hace con el propósito de saber si el aspirante posee habilidades docentes, ya que puede tener muchos conocimientos pero no sabe transmitirlos.

En cuanto al área administrativa, el personal se recluta de diferente manera, en primer lugar se aplica un examen que disponga sus conocimientos en el puesto a ocupar, por ejemplo si son secretarías las pruebas son de archivo, mecanografía, ortografía, etc, así mismo para otras especialidades como carpintería y electricidad los jefes inmediatos hacen exámenes técnicos. Todo lo anterior se realiza con base en la especialidad que requiere el puesto. En ambas situaciones (docente y administrativa) la capacitación es constante debido a las exigencias de un país como lo es México. Los profesores realizan un diplomado de habilidades docentes antes de empezar a trabajar en el ITESM, una vez que se les contratan toman un curso de verano previo a clases, también existe un periodo de capacitación llamado *PCP (Programas de Capacitación para Profesores)* que se imparten durante el verano e invierno, otro durante el semestre y el último tiene lugar al final del mismo.

El personal administrativo lleva un plan similar al docente, por ejemplo se toma como capacitación el culminar la preparatoria, la licenciatura, maestría o doctorado, según sea el caso, generalizando así la preparación continua en todos los aspectos del CENI.

Tanto docentes como personal administrativo recibe capacitación sin costo alguno, siempre y cuando estén laborando en la institución. Para profesores la preparación es gratuita cuando firman documentos mercantiles (pagares), los cuales se cancelan en el momento que ellos trabajan un periodo igual al que estudiaron; el personal administrativo se rige de diferente manera, si estudian un trimestre están obligados a trabajar un trimestre más de manera que paguen con trabajo la capacitación recibida además que firman los mismos documentos que los profesores, en caso de que un administrativo renuncie tendrá que pagar en efectivo dichos documentos.

Después de recibir capacitación, profesores y administrativos son evaluados constantemente. Los primeros al final de cada semestre son calificados por los alumnos y, que significa el mejor parametro para determinar su éxito o fracaso como docentes, asimismo los maestros deben realizar una autoevaluación y compararla con su jefe inmediato y si resulta ser el mejor calificado en todo el campus, recibe como premio un auto del año, existen además reconocimientos públicos a los profesores auxiliares, mismos que se realizan durante los eventos de aniversario del CEM.

Al personal administrativo se les motiva con premios de puntualidad y asistencia, que van desde uno hasta varios salarios mínimos. También se reconoce el esfuerzo realizado en conjunto de manera simbólica, esto es, se seleccionan al mejor equipo de cada división tomando en cuenta el logro de los objetivos que se marcaron al iniciar el año; al igual que los docentes, los administrativos son premiados durante el aniversario del campus con una medalla significativa que enaltece su entrega al trabajo.

El ITESM - CEM otorga incrementos de sueldos cuando su personal da más del porcentaje establecido (2%), o se mantenga en el mismo, sin embargo suele ser estricto cuando se baja este promedio. Cuando algún trabajador, ya sea docente o administrativo, no rinde lo necesario se habla con él sobre lo que está pasando y si a pesar de esto sigue bajo en su rendimiento, indudablemente se tendrá que ir del instituto. Se hace hincapié en este último punto debido a que se mantiene una supervisión persistente en las labores de cada elemento del Tec, para mantener firmes sus metas de excelencia, calidad y servicio.

3.5 PUBLICACIONES INTERNAS DEL ITESM-CEM

Hasta el momento se han tratado temas de gran importancia para conocer mejor el ITESM-CEM, su organización, cuándo de fundó, quienes y cómo son todos aquellos que forman parte de toda esta empresa. Sin embargo la existencia de esta institución no marchana debidamente sin la ayuda de la comunicación, que sirve de parametro para conocer qué funciona bien y qué no funciona en la organización.

Toda empresa debe tener una interacción con sus trabajadores, clientes y demás personas que tienen contacto con la misma, y el ITESM-CEM no es la excepción. El Campus Estado de México cuenta con mecanismos comunicativos que le proporcionan información de cómo es y hacia dónde va; estos se dividen de acuerdo al público objetivo en este caso debemos recordar que la institución se conforma por alumnos, profesores y personal administrativo que deben ser informados sobre cuestiones diferentes y que vaya acorde a sus actividades e intereses.

Actualmente el CEM coordina tres publicaciones que circulan en su interior, las cuales son:

- **SIGNO**
- **EL BOLETIN**
- **ENCUENTROS**

Todas ellas están bajo la coordinación de la Unidad de Comunicación Institucional (UNICOM), su titular es el Licenciado Ramon Valencia Rodríguez; él y un pequeño grupo de profesionales hacen posible que la revistas salgan periódicamente.

En sus inicios "Signo" y "El Boletín" estuvieron coordinados por el Departamento de la Carrera de Comunicación y la Dirección de Desarrollo Académico respectivamente, para después conjuntarse en UNICOM.

Debido a la importancia de cada una de las publicaciones es conveniente describirlas por separado por su mejor comprensión.

"**Signo**" es el órgano informativo para alumnos y el más antiguo de todos, se publicó por primera vez en 1977; posee características que lo hacen diferente a los demás: su tamaño es tabloide, utiliza el papel cultural y maneja dos tintas dando por resultado imágenes en blanco y negro, tiene un tiraje de mil ejemplares con una periodicidad semanal.

Esta publicación cuenta con comunicadores, los cuales reciben el nombre de **COCOS**, esto se ubican en las direcciones de servicios y divisiones académicas, su función es llevar de la mano al jefe para decidir que se va a publicar en el **SIGNO**, es decir, debe revisar los eventos más importantes del mes y dividirlos por semana para jerarquizarlos por su transcendencia para el **CEM**, los **COCOS** se encargan de llevar al **UNICOM**, aclarando que ellos no escriben solo se responsabilizan de mandar la información.

SIGNO maneja temas que son de interés para los alumnos como son fechas límites de becas, deportes, partidos de hockey que hayan sucedido en el Campus, así como convocatorias y cursos, también maneja suplementos dedicados a experiencias y anécdotas de los alumnos, aportaciones literarias, inquietudes, etc. Hay espacios que abarcan cuatro hojas para las divisiones académicas y direcciones de servicio que tratan de diversos temas, siempre pensando que el receptor es el alumno. **SIGNO** es una publicación escrita por alumnos por alumnos.

EL BOLETÍN se creó hace cuatro años y fue hecho pensando en los docentes: sus características son diferentes a las de "Signo": para su fabricación se utiliza papel couche, se manejan tres tintas, las fotos son en blanco y negro y su tiraje es de 800 ejemplares mensuales.

La gente que colabora en el **BOLETÍN** son principalmente profesores pero la información se manda a través de los **COCOS**, que sirven como filtro para manejar adecuadamente la nota; en este caso el **COCO** tiene habilidades para la redacción y la ortografía, pero sobre todo debe conocer muy bien el Campus, nombres y fuentes de información con el fin de agilizar la noticia, por ejemplo si hay un evento importante el **COCO** sabrá a quien dirigirse para solicitar un calendario establecido y mantener a la publicación al día sobre sucesos importantes para la institución.

EL BOLETÍN publica una página de avisos, pero su contenido se conforma con las aportaciones de los profesores ya sean de licenciatura, maestría, doctorado o posgrado; ofrece espacios a las investigaciones y ensayos que los docentes hayan realizado dentro de su especialidad, siempre y cuando tengan un enfoque educativo y sirvan de apoyo para aquellos que imparten algún seminario o diplomado.

Ambas publicaciones son gratuitas y se colocan estratégicamente en todo el Campus para todo aquel que la requiera la obtenga, estos se realiza con la ayuda de los becarios que se encargan de distribuir "El Signo" como "El Boletín", este último se manda al Departamento de Divisiones y las secretarías lo distribuyen a los docentes.

La publicación **ENCUENTROS** está dedicada al personal administrativo y es pionera en este Campus ya que en el mes de septiembre de 1995 se publicó el número cero, en ella participarán secretarías, capataces, jardineros, etc que tienen mucho que expresar.

Por el cortísimo tiempo de publicación **ENCUENTROS** necesita pulir muchos detalles para perfeccionarse y cubrir, lo más posible, las perspectivas del rubro al cual está dedicado.

Existen otras formas de comunicarse en el **CEM**, como son los boletines por computadora que permiten al alumno tener acceso a bancos de información donde existen noticias breves sobre eventos a realizarse en el Campus, además del **BOLETÍN ELECTRÓNICO** y volantes que se reparten, etc.

Como vemos, la comunicación abarca dos grandes públicos dentro del Campus: profesores y estudiantes, y hasta hace muy poco tiempo los administrativos; estos últimos no tenían espacios para poder expresarse públicamente, lo que muestra el aislamiento que vivieron durante un largo periodo. Por lo anterior será necesario realizar un sondeo para detectar posibles fallas en la comunicación con toda la comunidad del **CEM**, lo cual es tema para el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

**PROYECTO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL TEC DE
MONTERREY, CAMPUS ESTADO DE MÉXICO**

*"Toda acción humana tiene lugar
bajo el impacto de la información"*

Torsten Hågerstrand

Dentro de una organización existen problemas de comunicación que sin un sondeo no se detectan, en el caso del ITESM-CEM se realizaron encuestas que ayudaron a establecer técnicas para solucionar problemas comunicativos, no sin antes definir cuestiones como el Desarrollo Organizacional (D.O), cuyo método facilita la recolección de datos, el diagnóstico organizacional y la acción de intervención. Este procedimiento se apoyará en la observación participativa que servirá para implementar y proponer los modelos de comportamiento encauzados a modificar el proceder de la comunidad del CEM.

J.I. "DEFINICIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

Las organizaciones se conforman por personas que cambian continuamente y establecen nuevos objetivos, los cuales deben estar acordes con las necesidades de la empresa. Se crean nuevos departamentos y los antiguos se reorganizan al mismo tiempo que se admiten nuevas gentes, cambian de puesto o salen de la organización. En las organizaciones existen cambios que surgen de las oportunidades que se presentan con el tiempo mientras que otros son proyectados visualizando el futuro.

Estos cambios comenzaron a partir de la década de los 60's con un grupo de científicos sociales en los Estados Unidos, quienes trabajaron en el desarrollo planeado de las organizaciones conocido como **DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)**.

El D.O. nace en 1962 a partir de un compendio de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente con el fin de fomentar el aumento y desarrollo de acuerdo a su fortaleza. El D.O. se refiere a todo cambio planeado (1) en una organización, cuya decisión prevé los retos que pueden enfrentar como son: nuevos productos en el mercado y la tecnología cuyo avance sigue en progreso; de igual manera los individuos y en general todo el grupo está en continua transformación que depende del contacto con el medio ambiente mientras que la organización se encuentra determinada por la comunidad que la rodea.

El D.O. busca la integración del individuo con la organización a través de un ambiente favorable que satisfaga las necesidades de las personas y permita su autorrealización a la vez que promueve los objetivos de la organización identificando una forma distinta de trabajar que motive y sea gratificante para el desarrollo personal.

El D.O. identifica conflictos con el diagnóstico y planeamiento de las decisiones (2), respetando la autoridad jerárquica de la organización, enfrentando las dificultades con un cambio planeado que no resuelve los problemas de la noche a la mañana sino que lleva años resolverlos y para tener éxito es indispensable la participación de todos los miembros de la organización, siendo sus dirigentes los que inicien la transformación con actitud positiva al aplicar sistemas de pensamiento y análisis para lograr el modelo empresarial por alcanzar. Lo anterior solo será posible con la colaboración de todos los individuos y no de unas cuantas personas anteponiendo la dignidad de las mismas, ya que de ello depende la comprensión de los sentimientos de la naturaleza humana y por ende el aumento de la eficacia y bienestar de la organización.

De esta manera el D.O. significa la orientación que una organización requiere para adaptarse a los cambios, planeando las estrategias a seguir de acuerdo a su sensibilidad, es decir que mientras más flexible sea una organización mayor será su disposición para distribuir sus recursos en forma óptima, porque son sistemas abiertos capaces de responder a las modificaciones del entorno donde se encuentran.

- (1) Chlavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración P.P-471
(2) *Ibidem.*
P.P. 476

4.1.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

El D.O. emplea una serie de técnicas que facilita la identificación de problemas en la organización, tales como:

La Recolección de Datos que consiste básicamente en la obtención de información que puede servir para detectar conflictos, esto implica ciertas dificultades al entrar en contacto con la relación que existe entre la organización vigente, todo esto nos orientará para elegir el método al obtener los datos y que tan disponibles están estos.

En el caso del ITESM-CEM se consiguió información a través de cinco entrevistas hechas a personas que ocupan un puesto importante dentro de la organización. La primera de ellas se realizó con el Lic. Ramón Valencia Rodríguez, quien es Director de la Unidad de Comunicación Institucional (UNICOM) del CEM. Se logró contactar con el Lic. Valencia por medio de su secretaria quien nos dio una cita para poder realizar la entrevista. Llegado el momento el Licenciado nos proporcionó datos relacionados con la Institución, como son: el tipo de organización, personal y sobre todo el manejo de la comunicación, tema central de esta investigación. Valencia ocupa un puesto clave en el Tecnológico y fue indispensable platicar con él, por ser el jefe de esta unidad, además de haber sido el primer contacto para conocer como se daba la comunicación en una Institución de Educación Privada antes de ofrecerles un proyecto de Comunicación Interna.

La segunda entrevista fue hecha a la Lic. Mónica Martínez quien es coordinadora de revistas internas del CEM, en este caso la Lic. Martínez personalmente nos dio fecha para conversar sobre aspectos relacionados con la elaboración de las revistas internas que publica el CEM. El por qué de esta entrevista radica en que la Lic. Martínez tiene más contacto con los públicos a los cuales se dirige cada revista, siendo mayor su relación con los alumnos.

También juega como filtro para conocer la opinión que tiene la comunidad del Campus sobre lo que se publica en ellas. La información proporcionada por la Licenciada nos ayudó a especificar y aumentar los datos obtenidos con el Licenciado Valencia con respecto a la comunicación interna del CEM.

Por medio de estas participaciones obtuvimos información sobre la comunicación en general, pero necesitábamos saber como se daba en las diferentes áreas que conforman al CEM (docente, estudiantil y administrativa) , por lo tanto acudimos a la Dirección de Desarrollo Académico con el fin de concertar una cita con la titular de ese departamento la Lic. Silvia Araceli Vega Najera. Ella de manera cordial nos habló de la organización que maneja el ITESM tanto a nivel general como de campus, de los objetivos y misión que poseen los profesores, estudiantes y personal administrativo, además comentó las diferentes modalidades de comunicación que el CEM maneja destacando su importancia entre los docentes. Esta entrevista nos apoyó para conocer más a fondo el área académica cuyas necesidades de información son diferentes a las de los alumnos y administrativos.

Por lo anterior visitamos el Departamento de Recursos Humanos del CEM para hablar con su coordinadora Verónica María Ortiz Flores sobre el perfil que deben cubrir todo aquel que aspire a ingresar al CEM, desde un jardinero hasta un profesor de doctorado, y así precisar que tipo de comunicación se debe utilizar para cada uno de estos casos. En el transcurso de la entrevista nos remarcó los beneficios que otorga el campus al buen desempeño de los que laboran en él, así como las llamadas de atención cuando no realizan bien su trabajo. La función de esta conversación fue reconocer el tipo de personal que recluta el campus y distinguir sus necesidades de comunicación, además de las políticas laborales que maneja el CEM.

Otro aspecto importante para conocer el ambiente comunicativo del ITESM-CEM fue entrevistar a un profesor que tuviera contacto diario con la población mayoritaria del CEM: los estudiantes. Precisamente un alumno del campus nos consiguió una cita con el Ing. Alejandro Aceves Gaona, el imparte clases en la carrera de Ingeniería en Sistemas Electrónicos y tiene la oportunidad de recoger los puntos de vista de los jóvenes sobre las situaciones que se viven a diario en el salón de clases.

Al ingeniero Aceves le preguntamos qué fin sigue la comunicación en el campus y qué opinan los alumnos de ella, también nos informó sobre los exámenes a los cuales son sometidos los profesores para dar clases, de igual manera externó su opinión acerca de la organización del CEM, reconociéndola como una de las mejores que el haya visto.

Todos los entrevistados aportaron datos de gran utilidad para detectar posibles fallas de comunicación del ITESM-CEM y así crear estrategias para mejorarla a nivel interno y saber como se manejan cada una de las poblaciones que lo forman (docente, estudiantil y administrativa) .

A continuación mostramos las cinco entrevistas aplicadas en el ITESM-CEM para el desarrollo de esta investigación :

Entrevista No 1.: Lic. Ramón Valencia Rodríguez

El Lic. Ramón Valencia Rodríguez es Director de la Unidad de Comunicación Institucional del ITESM-CEN, la cual fundó hace dos años y medio.

El Licenciado Valencia definió a la organización del CEM como abierta por tener un organigrama que marca claramente las áreas que la constituyen: una académica que consta de cinco divisiones y el área de servicio con seis divisiones. Dentro del campus existe un director general que obedece a una instancia mayor, que es la rectoría de la zona sur; el Tecnológico es un sistema multicampus distribuido en 26 ciudades de la República y a su vez dividido en Rectorías.

Valencia comentó a grandes rasgos los objetivos de la institución: " Conozco la visión, valores y metas que se renuevan cada año y que muy pronto haremos públicas ". Las divisiones tienen una serie de objetivos a cumplir independientemente de su naturaleza y misión.

El CEM atiende a diversos públicos internos entre los cuales están los alumnos, profesores y administrativos, sin olvidar padres de familia y ex - alumnos. La comunicación con estudiantes y docentes es a través de boletines que se publican mensualmente, además de los tres medios impresos ("SIGNO" , "PARA NUESTROS PROFESORES" y "ENCUENTROS "), para informarlos y actualizarlos. El TEC posee un sistema de procesos tendientes a la automatización que permite la comunicación por computadora, en su modalidad de CORREO ELECTRÓNICO, por medio de un boletín electrónico sin mencionar otros que responden a sistemas formales de comunicación.

La organización del CEM permite cumplir los objetivos de la comunicación, independientemente de las metas de cada división. El UNICOM diseña y evalúa los procesos comunicativos del campus que facilitan los procesos de las demás áreas, es decir, el simple hecho de contar con un boletín o de hacer un audiovisual favorece la comunicación en toda la organización, sin embargo cambios externos impiden el cumplimiento total de los objetivos en este rubro.

El ITESM selecciona a su personal de acuerdo al puesto, por ejemplo, los docentes se eligen dependiendo del grado que deseen impartir, en el caso de la preparatoria deben contar con licenciatura, a nivel profesional tener maestría y para maestría un doctorado, además de someterse a una serie de exámenes y entrevistas.

El director de la UNICOM comentó los procedimientos empleados por el ITESM para mantener enterado a su personal sobre las decisiones que toma la empresa, una de ellas es cuando los maestros colaboran en el diseño del plan de estudios, los cuales se modifican cada cinco años, tomando en cuenta la opinión de ex - alumnos que aportan su punto de vista conforme a su especialización. Lo anterior es posible gracias al "CIRCULO DE CALIDAD"; programa con el que trabajan desde 1985, permitiendo la interacción de los empleados al externar sus ideas.

Ramón Valencia cuenta con un grupo de comunicadores ubicados en cada división (12 en total) y que a su vez trabajan para otras personas, todos ellos dependen de la Dirección de Planta Física que mantiene contacto con todos los empleados del CEM.

Toda empresa persigue un fin al estar en contacto con su personal y el objetivo del ITESM-CEM " Es fortalecer el clima organizacional desarrollando una comunicación para facilitar el trabajo de todos los que laboran aquí".

Entrevista No. 2 :Lic. Mónica Martínez

La Lic. Mónica Martínez es egresada del ITESM-CEM, en 1990 se graduó en la carrera de Ciencias de la Comunicación, además tiene la maestría en Educación Superior con especialidad en Comunicación y actualmente es coordinadora de publicaciones de la Unidad de Comunicación Institucional (UNICOM) del CEM.

La Lic. Martínez es responsable de la publicación de las tres revistas del campus: " SIGNO", "ENCUENTROS" y "PARA NUESTROS PROFESORES"; la primera se publicó hace 18 años bajo la coordinación del Departamento de la carrera de Comunicación y actualmente la dirige UNICOM; en su elaboración se utiliza papel cultural a dos tintas, maneja imágenes en blanco y negro, su tamaño es tabloide y tiene un tiraje de mil ejemplares semanales que se distribuyen gratuitamente. " SIGNO " aborda temas que son de interés para su público objetivo (estudiantes) , como son : noticias, eventos, anécdotas, fechas de inscripción, becas, deportes y partidos. Este periódico obtiene información a través de coordinadores de comunicación conocidos como "COCOS"; ellos se ubican en las direcciones de servicio de cada una de las divisiones académicas y deben estar al tanto de los eventos que se presentan dentro del campus para jerarquizarlos según su importancia y publicarlos en una nota escrita por ellos, la cual se manda al UNICOM para promocionarla.

" PARA NUESTROS PROFESORES " estaba bajo el control de la Dirección de Desarrollo Académico y desde hace dos UNICOM une a todas las revistas internas del CEM para tener una coordinación de publicaciones. Este boletín posee características diferentes a las de Signo, por ejemplo en su manufactura se utiliza papel couché a tres tintas con fotos en blanco y negro y su tiraje es de 300 ejemplares cada mes; "Para Nuestros Profesores" posee un enfoque académico que sirve como guía para los docentes que imparten algún Postgrado. Maestría o Doctorado también incluye reflexiones e investigaciones de profesores que tengan interés de publicar sus trabajos, esta información la manda el COCO que funge como filtro gracias a sus habilidades para redactar, corregir la ortografía pero sobre todo por conocer nombres y fuentes portadoras de noticias en el Campus, posteriormente llevan el material al UNICOM para editarlo.

La revista " *ENCUENTROS* " es nueva en el Campus ya que hace un mes salió el número cero y debe su nombre a que no habían abarcado a este público. Los Administrativos; gente que pasa la mayor parte del día en el CEM, con inquietudes de comunicar a la comunidad y ahora tienen la oportunidad de hacerlo por medio de "Encuentros"; esta es una revista escrita por administrativos para administrativos, o en su defecto si escribe un docente lo hace pensando en ellos. Mónica Martínez comentó el por qué de la tardanza de "Encuentros": "UNICOM tiene dos años de haberse conformado y era difícil coordinar dos publicaciones al mismo tiempo, se tenían que pulir detalles y hacer muchas investigaciones para realizar cambios hasta llegar a lo que son hoy ambas publicaciones junto con Encuentros".

"Para Nuestros Profesores" y "Signo" establecieron el público al cual iban dirigidos (Docentes y Alumnos), pero ¿que pasaba con los administrativos?, hasta ahora nadie se percataba de la importancia de cuidar que se publicara y hacerlo más concreto, por lo tanto surge la necesidad de los administrativos por escribir sus ideas y anécdotas distinguiéndose como público en el CEM. La Unidad de Comunicación Institucional establece un presupuesto para las publicaciones, sin embargo corren el riesgo de un corte presupuestal si no se trabaja duro y evitar su desaparición. Por lo anterior se realizan investigaciones y sondeos que permitan conocer la aceptación de los temas manjados en las revistas, sin que hayan presentado problema alguno ni demanda por incrementar el tiraje; así mismo cada semestre se pregunta directamente a los alumnos su opinión a cerca de "Signo", se tienen porcentajes, gráficas y se comparan con el pasado para detectar errores o aciertos en su elaboración. A pesar de ello es muy difícil que los alumnos lean y aporten ideas para "Signo" porque no acostumbran a leer.

El persona encargado de publicar las revistas es reducido; Ramon Valencia Rodríguez es el director de UNICOM, Gabriel Zaldivar es responsable de Signo al recibir y distribuir la información en sus páginas, la Lic. Martínez, aparte de coordinar las publicaciones se encarga del diagramado y del boletín junto con una secretaria de Preparatoria y una becada.

Todos ellos organizan su trabajo de tal forma que cada día de la semana está destinado para alguna actividad, por ejemplo "Signo", lunes, martes y miércoles se diagrama, jueves se revisa la ortografía y estilo y finalmente se manda a la imprenta los viernes para el lunes temprano tenerlo en la coordinación; en cuanto al Boletín jueves y viernes es el diagramado y su elaboración es menos apresurada debido a que es mensual.

Entrevista No. 3: Lic. Silvia Araceli Vega Nájera

La Lic. Silvia Araceli Vega Nájera labora en el Tecnológico de Monterrey - CEM desde hace 9 años y actualmente es titular del Departamento de la Dirección de Desarrollo Académico.

La licenciada Vega Nájera comenzó por definir a la organización de esta institución como un sistema multicampus, que a su vez se subdivide en rectorías entre las cuales está el Campus Estado de México, por lo tanto los sistemas y la estructura están bien definidos y los que trabajan aquí saben que hacer en términos de las funciones y actividades a desempeñar, por ello el adjetivo de muy buena organización del CEM. La misión del TEC es formar graduados y posgraduados con niveles de excelencia en su especialidad con actitud emprendedora a través de programas de liderazgo cada año, al finalizar éste se revisarían con el fin de obtener el 100% al cumplir los objetivos de la institución.

Se cuenta con un documento llamado *CLASE MUNDIAL SIGLO XXI* que se festeja el 29 de abril, en el se dicta valores, objetivos, principios de trabajo y metas que se deben cubrir hasta el año 2000, todo esto lo conoce cualquiera que labora en el TEC, con la finalidad de ser más eficientes y productivos en las labores a desarrollar.

Existe una *UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL* que centraliza la comunicación en tres documentos oficiales, uno es para profesores en el cual todos tienen derecho a escribir lo que sucede en la institución y se publica mensualmente; otro llamado Signo donde tanto alumnos, profesores y personal en general pueden escribir sobre noticias de otros sistemas, universidades y de la actividad dentro del campus; la idea de estos periódicos es informar sobre las actividades de otros campus dentro del sistema. Otra forma es por medio de comités de trabajo que se encargan de evaluar los diferentes procesos de comunicación y tratar de mejorar cualquier área, además son responsables de interferir en un punto que no les pertenezca, por eso existen de acuerdo a las necesidades de la organización.

La empresa aplica la política de "PUERTAS ABIERTAS" (sin tener que pasar por el jefe inmediato) y utilizar *CORREO ELECTRÓNICO* (que funciona a través de mensajes que se responden de igual forma), ambos se emplean para mejorar la comunicación.

Anteriormente se dijo que al entablar una comunicación con el personal administrativo, es importante cumplir con esa condición en cada área para lograr un ambiente laboral favorable desde un saludo en la mañana hasta despedirse.

El mismo director general informa al final de cada año las metas y cumplimientos de éstas y pide sugerencias y opiniones sobre como se ha visto el trayecto de los objetivos antes de finalizar la primera semana de cada año después de hacer una junta especial y plantear las aportaciones, subrayando que se ha hecho y que no para enseguida tomar decisiones.

Para poder trabajar en el Campus surgen dos formas de reclutamiento y selección: una es para la parte Docente y la otra para la Administrativa. La primera consiste en una batería de pruebas desde que llega la persona hasta que se contrata y su inducción, en cuanto a las características deben ser responsables, comprometidos con el trabajo, personas con espíritu humano que tengan la suficiente madurez para aceptar que se pueden equivocar, pero con una mejora continua en el trabajo, que sean positivas ante la vida y, además, compartan los mismos valores de la institución: la verdad y el respeto a la dignidad de la persona.

Al existir posibilidad de aumento de sueldo el docente y su jefe hacen una evaluación para ver como ha desarrollado su actividad dentro del CEM, después ambos comparan los resultados y discuten sobre las diferencias y al final escogen una mejor alternativa, esto se realiza periódicamente.

Para administrativos también hay una batería de pruebas y de perfiles específicos para cada puesto como : Auxiliares, secretarías personal administrativo y personal en general, de antemano deben saber que requisitos debe cumplir la persona para ingresar al Tecnológico.

Al celebrar cada año el Aniversario del Campus se otorga el premio de CALIDAD, donde cada director de área pide la opinión de su personal para saber quién merece la medalla de calidad y por qué, esto se discute entre los directores de primera línea y se decide quiénes se quedan con el premio.

Los profesores son premiados con el *HONORARIO DE ORO*, así como alumnos que destacan en áreas como: Difusión Cultural, Programa Emprendedor y Política Estudiantil entre otros.

Existen los reconocimientos de puntualidad para el personal sindicalizado y para aquellos profesores que terminan programas de capacitación, además, se otorgan becas a personas que trabajan aquí para que inicien la preparatoria, licenciatura, maestría o doctorado. Otra manera de tener comunicación dentro del Campus son los medios impresos como: Signo, Crónica Intercampus, memorandums y las Juntas, todo ello para mejorar el desarrollo laboral y la calidad como ser humano dentro de la institución.

Entrevista No. 4: Lic. Verónica María Ortiz Flores

La Lic. Ortiz Flores es coordinadora de Recursos Humanos del ITESM-CENI, cargo que ocupa desde abril de 1994., Verónica comienza por especificar las características que deben reunir las personas que desean trabajar en el CENI. Para el área Docente la persona que imparta clases debe ser un especialista en la materia ya que se le exige dar una clase modelo la cual se graba en presencia de alumnos y evaluadores, en ese momento se detecta si tiene habilidad para transmitir conocimientos los demás. Si su deseo es dar clases en preparatoria debe tener el grado de licenciatura y a nivel profesional debe tener maestría y así para maestría el doctorado. Al ser aceptado por el Tecnológico, los profesores toman un curso de verano antes de comenzar con su labor, después tienen un periodo de capacitación de por lo menos tres cursos diferentes al año (uno durante los semestres, otro en el inter - programa de capacitación en verano - invierno y el último a lo largo del semestre). Los profesores son sometidos cada semestre a evaluaciones por los alumnos y el que obtenga mayor calificación se le premia con un auto del año; también hay profesores auxiliares que no son de planta y sin embargo se les premia con una carta de reconocimiento público.

Para el área administrativa los requisitos son los siguientes, que tenga conocimiento del cargo a ocupar, puede ser desde un jardinero, una secretaria o una cajera. No tener familiares dentro del campus ser menores de 40 años y que tengan más allá de la secundaria. A veces no se les respeta al 100% cuando se trata de este tipo de trabajo, pero la idea es que se haga con los que aspiren a un puesto mayor.

Al ser integrado al ITESM-CENI reciben capacitación que va desde hacer la preparatoria abierta dentro del CENI al igual que la licenciatura, maestría o doctorado, existe un reglamento para este sistema que facilita que al principio no se les cobre, sin embargo deberán devolver al TEC la inversión que en ellos hicieron con iguales horas de trabajo. Hay un plan llamado DIEZ (sistemas a la docencia) el cual los obliga a trabajar en el Campus un trimestre más, si por el contrario alguien desea salirse, los documentos que firmó los tiene que pagar en efectivo.

Al igual que el área Docente los Administrativos tienen reconocimiento tanto de puntualidad como de asistencia en bonos de productividad (salarios mínimos diarios), a los demás se les otorga un premio establecido por realizar bien su trabajo.

El Tecnológico incrementa los premios en la medida en que los empleados mejoran su trabajo, esto incluye tanto a administrativos y docentes, por el contrario si la persona no rinde en su labor se platica con ella para saber el por qué de su falla, en caso de que no mejore se prescindirá de sus servicios.

Los Administrativos cumplen con un horario de ocho horas turnándose entre comidas para dar servicio continuo a toda la gente, también reciben apoyo por parte de la empresa para ascender de puesto e incrementar sus perspectivas en el área laboral.

También nos comentó la Lic. Verónica Ortiz que la persona que desee ser contratada en cualquier puesto tiene que ser al iniciar el semestre.

Las prestaciones para cualquier tipo de personal es el siguiente: para personal de planta existe un fondo de ahorro para despensa, jubilación, aguinaldo y una prima vacacional; para el personal sindicalizado es diferente, en algunas cuestiones como por ejemplo la gente uniformada recibe ayuda para sus hijos que estudian, apoyo de funeral para familiar directo, un fondo devolvente para préstamos, fondo de ahorro, un dote matrimonial y vales; para gente de planta, que contraiga nupcias por primera vez, reciben un mes de salario mínimo. A parte, los profesores, gente de planta y administrativos, tienen vacaciones en semana santa, en diciembre (las dos últimas semanas) y en ciertos niveles los docentes y administrativos tienen dos semanas de vacaciones en verano, las secretarías salen una semana en verano y los sindicalizados tienen vacaciones de acuerdo a la ley.

Con todo lo anterior está explicado el aspecto de la política laboral, así como las prestaciones que obtienen los docentes y administrativos al ingresar al Instituto.

Y para finalizar menciono el tipo de comunicación que se maneja dentro del Campus, como es el Correo Electrónico, memorandos, llamadas telefónicas, juntas frecuentes y tres revistas internas que son: *Signo*, *La Crónica Intercampus* y ahora *Encuentros*.

Entrevista No. 5: Ing. Alejandro Aceves Gaona

Alejandro Aceves es Ingeniero en Sistemas Electrónicos, con maestría en robótica, es profesor de Planta del ITESM-CEM desde hace tres años y además atiende el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de Computo.

El Ing. Aceves comentó que el Campus Estado de México cuenta con una dirección general con divisiones académicas, sociales y de ingenierías; su labor como administrativo es de línea staff dando servicio a los departamentos dentro de la división. Su misión como docente es la de formar profesionistas con niveles de excelencia, con base en programas de estudio que pretendan incrementar la honradez en los alumnos para lograr el desarrollo de las comunidades a las cuales van a servir. Dichos programas intervienen en la organización, es decir si alguien desea comunicarse con el TEC de Monterrey habrá de dirigirse a la división grabación de investigación y de ahí se le canaliza a los departamentos que le dan apoyo y así se van cumpliendo los objetivos englobados en la misión del sistema que usan los profesionales.

En la organización del CEM la comunicación cuenta con un departamento que se dedica específicamente a este rubro, desarrollándose por niveles de una manera eficiente. Lo anterior depende en gran medida de lo que se quiera comunicar, por ejemplo en la relación maestro - alumno el contacto es diario y permite la expresión de inquietudes e ideas; sin embargo, con los administrativos, los estudiantes tienen menos comunicación debido al tipo de servicio que reciben. "La comunicación dentro de esta estructura organizacional puede no cumplirse en ciertos niveles, sobre todo cuando más este alejada la persona del alumno".

La misión que persigue la comunicación en el CEM es la eficacia y para ello se creó un organismo donde los esfuerzos fueran comunes canalizando la mejora en los procesos de comunicación, sobre todo interna para mejorar la externa y la imagen de la institución. Este programa está diseñado básicamente para la comunicación interna de administrativos y profesores hacia el director, sin que haya permeado a los alumnos en ese sentido, ya que son 3500 empleados por 9300 alumnos aproximadamente; a pesar de ello se diseñó un proyecto llamado "CALIDAD TOTAL EN MI CARRERA", impartido a estudiantes sobre qué es lo que se espera, como nos comunicamos y cuál es la manera más efectiva para poder tener mejores resultados en cuanto a comunicación, para poder involucrar a alumnado en este plan.

El Ing. Aceves explicó como el TEC selecciona a su personal y su participación en decisiones y comunicación; los docentes deberán tener un grado arriba del que quieran impartir, por ejemplo si dan clases en licenciatura sus estudios serán de master, además se les aplican exámenes médicos y psicométricos entre otros. El personal del Campus recibe información de diversas maneras, si está incumbe a todo el sistema el mismo rector lo comunica por vía satélite, otra forma es por escritos permeados por canales que se utilizan otros lugares, o si se requieren de una comunicación directa con el rector general del Campus el Correo Electrónico envía el mensaje y el propio rector lo recibe personalmente, este sistema no sólo es para docentes también lo utilizan alumnos.

Todos los que laboran en el CEM poseen un espíritu de servicio, lo que permite tener comunicación con el resto de la comunidad esto facilita la convivencia diaria en el Campus a la vez que se reconoce públicamente el cumplimiento de las tareas aquí realizadas tanto de docentes como de alumnos y de administrativos; todos ellos se involucran y participan en las decisiones de la empresa. "Porque el TEC no es una computadora, es la gente y el trabajo que se hace lo cual es una tarjeta de presentación para la Institución".

Para mantener latente este ambiente el TEC informa su población de los avances que se logran; a nivel de Campus el informe se realiza semestralmente marcando las tendencias que se deben tomar en ciertos aspectos. En el Campo de la Docencia se hacen dos evaluaciones, una de medio término y otra al final del curso y a la mitad del semestre se informan los progresos.

Al finalizar la entrevista el Ing puntualizó: "Al tener esa comunicación es como realmente nos enteramos de cómo hacer las cosas mejor y superamos día con día, dando un mejor servicio".

Encuesta

Por otra parte se estructuró una encuesta que nos guió para encontrar fallas en la comunicación, que aparentemente en las entrevistas no se detectaron. Al aplicar los cuestionarios a cada una de las áreas mencionadas anteriormente, nos enfocamos en las necesidades de comunicación de cada una de ellas, es decir para los alumnos las cuestiones se realizaron principalmente con la revista interna dedicada a ellos ("Signo"), si ésta cumple con sus objetivos, si fomenta la comunicación entre los estudiantes, su relación con los administrativos y sobre todo si alguna vez han aportado ideas para mejorar la comunicación.

En el caso de los docentes las preguntas se refieren a su ambiente laboral, su relación con el jefe, con quién acuden en caso de tener algún problema en el trabajo, qué canales de comunicación utilizan, si existe alguna publicación exclusivamente para ellos y si han contribuido con alguna sugerencia para mejorar la comunicación.

Con los administrativos la estructura fue parecida a las anteriores; las interrogantes se refieren al aspecto laboral, si platican con su jefe, su conocimiento con la otras áreas así como su relación con las mismas, si hay alguna publicación para los administrativos, cómo califican a la comunicación en su área

si han aportado ideas para mejorarla y su vinculación con la comunidad estudiantil.

La población estudiantil consta de 9,300 alumnos en total, de los cuales 190 fueron tomados como muestras: las encuestas se distribuyeron principalmente en la Biblioteca, en el Centro de Cómputo y en las jardinerías, lugares que permitieron la colaboración de alumnos de todas las carreras y de todos los semestres

En el área administrativa se aplicaron 50 encuestas que se repartieron en los departamentos y unidades donde laboran.

Con los docentes se tomaron a un total de 30 profesores que se ubicaron en los cubículos donde atienden a sus alumnos y preparan sus clases.

Para ilustrar cada una de las encuestas aplicadas se muestra el machote de cada una de ellas en el ANEXO.

Observación Participativa

Existen muchas formas de detectar algún suceso cuando ocurre, en este caso la observación ocupa un punto central en cualquier investigación. Observar es considerar con atención o analizar algo (3).

Al observar lo hacemos con un propósito, aunque no este definido y cuyas características nos ayudan a establecer una meta en la investigación que sea planeada y controlada sistemáticamente para compararse con validez y confiabilidad.

La observación cumple con diferentes objetivos y para este trabajo de investigación es más apropiado el establecer una comparación con los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas para integrarlos.

Conforme a la participación en una investigación, se puede catalogar a la investigación en participante, ya que se conoce la problemática desde el interior de la organización. La observación participante se divide en dos tipos, la natural cuando el observador pertenece a la comunidad que observa, y la artificial cuando el indagador se integra a la organización con el fin de realizar una investigación y su participación es de tipo cuasiparticipante. (4)

Al realizar las encuestas en el ITESM-CEM desarrollamos una participación de tipo artificial ya que no pertenecemos a la institución, dicha observación se hizo al analizar los comportamientos que tuvieron los encuestados al momento de contestar los cuestionarios, sus actitudes variaron de acuerdo al tipo de persona encuestada, por ejemplo el personal de seguridad mostro desconfianza e inseguridad para responder, argumentando su falta de tiempo, evitar problemas con la institución y, lo mas relevante fue solicitarnos una autorización para tener una respuesta a lo solicitado.

La indagación se realizó en diversas áreas del CEM, que en su mayoría son atendidas por secretarías, ellas expresaron apatía cuando se les pidió llenar una encuesta, incluso se les explico que era para detectar posibles conflictos con la comunicación, sin embargo el factor tiempo ("que según ellas no tenían") les impidió responder, a pesar de que se les dejaron encuestas durante varios días para que las llenaran cuando tuvieran oportunidad llegando al grado de extravíarlas, provocando perdida de tiempo al proporcionarles otra, la cual contestaban en el ultimo momento.

Con la población estudiantil sucedió algo parecido, es decir se mostraron apáticos al pedirles su colaboración para esta investigación ya que ponían de pretexto su prisa o simplemente daban un "no" rotundo, esto como consecuencia de las numerosas actividades que realizan dentro del Instituto y reduce su tiempo, independientemente de su poca disposición para atender un problema tan serio como es la comunicación; además, en algunas ocasiones escribieron palabras ofensivas hacia nuestra persona, sin mayor provocación, olvidando el prestigio que posee el Tecnológico y por ende las personas que lo conforman.

Además se observo la molestia de algunos estudiantes cuando el personal de Tesorería no los atendían con rapidez, lo que provoca retrasos en los alumnos para llegar a sus clases, esto también es originado por los jóvenes que dejan sus pagos para el ultimo momento, ocasionando largas filas y desesperación de los mismos para ser atendidos. Esto podría desembocar en conflictos mayores si no se atienden oportunamente.

Por el contrario hay ocasiones en que los alumnos desean convivir con el personal del CEM, pero los directivos se los impiden. Por ejemplo una generación de estudiantes solicito la presencia de la Secretaría de Carrera, para que se incluyera en la foto de graduación, sin embargo los directivos persuadieron a los alumnos para que desistieran en su petición, anteponiendo el status en que se desenvuelven los estudiantes debido a que es mayor al del personal, esto acarrea confusión en cuanto al lema que sostiene el ITESM-CEM: "Respeto a la dignidad de la persona".

Ademas los alumnos manifestaron en las encuestas un sentimiento de rechazo hacia la Institución, como consecuencia del caracter economico que tiene ellos para la misma, actitud que se refuerza cuando observamos la indiferencia de los estudiantes encuestados con respecto a un elemento importante como es la comunicación dentro del CEM.

(3) Buena Paz, Guillermina.

Instrumentos de Investigación, p.59

(4) Ibidem, p.61

En el caso de los profesores la ayuda fue escasa y por los mismo no se pudo obtener una muestra más grande de esta población; el problema es el exceso de trabajo que tienen algunos maestros y esto impidió encontrarlos en sus cubículos. Los que pudieron ser encuestados tardaron demasiado para responder y lo hicieron de manera presurada, dejando en blanco varias preguntas justificando que no tenían tiempo para responder una encuesta, aunque hubieron mínimas excepciones.

Por lo anterior no pueden leer las publicaciones internas que el campus edita para su población en general, aumentando el desinterés por mejorar la comunicación en el Instituto.

Otro aspecto importante es que los resultados obtenidos en las encuestas no concuerdan con lo que se hace, es decir los profesores no están de acuerdo con la comunicación interna pero no aportan nada para mejorarla, incluso dieron poca importancia a esta investigación al no darle la atención debida.

4.1.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este paso del D.O examina los problemas que presenta una organización y enfoca diversas técnicas que reconocen preocupaciones y consecuencias estableciendo prioridades que tengan que ver con sus propósitos y objetivos, lo anterior genera posibles soluciones a conflictos organizacionales y sistemas de cambio convenientes.

A) Resultados, identificación del Problema y Cambios.

Alumnos:

La mayoría de la población estudiantil encuestada del ITESM-CEM conoce una publicación interna (periódico "Signo"), el cual otorga espacios a alumnos que desean manifestar alguna inquietud o sugerencia relacionada con su comunidad.

Se cuestiono a los alumnos sobre si dicha revista ha cumplido con los objetivos que se propone, en este caso el mayor porcentaje de las tres opciones (42.63%) señaló que a veces se cumple mostrando su inconformidad por los temas que el periódico maneja, por lo consiguiente se debe plantear claramente los objetivos con los cuales fue creado "Signo" para evitar confusiones y molestias en su público receptor que se manifieste en una mejor calidad en la información que se le ofrece.

Por otra parte los estudiantes no están de acuerdo con los temas que maneja el periódico, de los cuales el 52.73% los considera irrelevantes y superfluos para los intereses que ellos persiguen, asimismo la clasificación que se da a los temas de "Signo" es parte integral de la información que esta proporciona, en ese sentido los alumnos califican de bueno y regular los argumentos utilizados en la publicación (ver gráfica #9, anexo).

El objetivo de las revistas internas del CEM es fomentar la comunicación entre los alumnos y el Instituto, dicha meta se cuestiono en las encuestas obteniendo una respuesta positiva, sin embargo el 47.36% opinó que "Signo" no cumple con esta función, (gráfica #10, anexo). Estos resultados son reflejo de la inconformidad que tiene los estudiantes hacia el contenido de esta publicación, por lo tanto es necesario incluir temas que estimulen la comunicación con los alumnos, es decir que cuando ellos no comulgan con la información expuesta en el periódico tengan la confianza y facilidad para manifestar su desacuerdo, a la vez que las personas encargadas de la comunicación tomen en cuenta las propuestas hechas por lo estudiantes, porque en la realidad esto no es así y esto aumenta la apatía de los jóvenes para acudir a UNICOM y proponer correcciones a un determinado artículo. Con el fin de evitar lo anterior, es indispensable un cambio de actitud por parte de los que laboran en este departamento en un corto plazo, ya que este problema aumenta el desinterés de los alumnos hacia "Signo".

Los estudiantes del Tecnológico ignoran la existencia de otros canales de otros canales de comunicación que puedan utilizar y por medio de ellos mejorar el ambiente en que desarrollan sus actividades, donde el principal elemento es el contacto con la realidad del entorno en que se desenvuelven, para enmendar este problema es conveniente informar a los alumnos a través de "Signo" de las múltiples opciones que tienen para comunicarse con los profesores y directivos del Campus y del sistema en general.

El CEM conduce diversos públicos como son los estudiantes, entre otros, los cuales manifiestan una discrepancia en la forma de darse la comunicación en el Campus por considerarla inefectiva al no cumplir con su objetivo y no fomentar la identificación alumno - escuela. Para resolver esta cuestión será necesario dar una comunicación objetiva, abierta y concisa para favorecer la confianza de alumnos a la Institución y evitar la impersonalidad.

La convivencia de docentes y estudiantes es de vital importancia para que la comunicación se de adecuadamente, por lo mismo se cuestionó a los alumnos sobre este aspecto y los resultados obtenidos reflejan la sana relación que mantiene estable el contacto profesional de estas poblaciones. La mayoría de los alumnos requieren del apoyo de sus maestros fuera del horario de clases lo que fomenta el desarrollo intelectual y académico de ambos.

Los alumnos también tienen trato con el personal administrativo de esta Institución, al que califican de bueno (ver gráfica #9, anexo) sin embargo, opinan que es necesario mejorar su comunicación con los empleados, ya que a veces existen desavenencias por la incompreensión que se ha generado por el tiempo y las actividades que cada quien realiza, por ello se deben acatar los lineamientos administrativos como horario, días de pago, vacaciones y evitar favoritismos por medio de carteles que informan sobre estos aspectos y fomenten una adecuada relación alumnos - administrativos.

Administrativos:

La gente que trabaja en el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México mantiene una relación laboral buena, ya que su jefe inmediato se encarga de mantenerlos informados sobre las decisiones que se toman en cuanto su puesto o si existe alguna oportunidad de ascender de cargo.

En las encuestas aplicadas a esta población se observó que el 62% mantiene comunicación constante con sus superiores, lo cual ha permitido que la mayoría de las quejas o sugerencias planteadas sean tomadas en cuenta por el superior, sin embargo, se obtuvo un resultado (32%, ver gráfica #9, anexo) que manifiesta desacuerdo en los empleados por no considerar sus reclamaciones, lo cual puede acarrear inconformidad de los trabajadores al ser ignorados por el jefe, por lo tanto debe existir mayor disponibilidad del mismo al considerar las aportaciones de los subordinados, por muy simple que esta parezca y así evitar que algo pequeño tenga mayores dimensiones.

El 66% de nuestros entrevistados manifestaron que su jefe inmediato les da la confianza para comunicar problemas laborales que se presentan. Este clima favorece el desarrollo de las labores que desempeñan los empleados al conocerlas y realizarlas como lo requiere el Instituto y obtener de ellos la respuesta deseada. Lo anterior se consigue al comunicar a los trabajadores las prestaciones con que cuentan al ingresar al CEM y que la mayoría de los encuestados manifiestan conocer, asimismo se les informa de los programas de capacitación que ofrece el Campus a todo aquel que labora en él.

La comunicación debe englobar a todo el personal administrativo a pesar de ello los resultados no mostraron lo que se esperaba, en primer lugar el 30% no se interesó por conocer aspectos laborales de otros departamentos, en 18% le interesa conocer sobre las funciones que desempeñan los demás trabajadores y un 12% no quiere saber nada. (ver gráfica 16, anexo) con ellos se refleja el desinterés de los empleados por informar y comunicarse con la comunidad administrativa del Campus, esto da pauta a la impersonalidad de la gente que realiza labores en esta Institución al no informarles sobre las funciones que realizan los departamentos y los encargados de llevarlos a cabo, lo ideal sería que en la revista "Encuentros" se publicara fotos, nombres y puestos de los que trabajan en cada una de las unidades del CEM, y así facilitar la identificación de estas personas aumentando la comunicación.

Otro aspecto importante es la calificación que otorgan los administrativos a la comunicación manejada para ellos, siendo favorable para el 50%, mientras que un 30% la considera mala. Existen diversas formas de comunicarse entre el personal administrativo, los más mencionados fueron el de persona a persona (44%), por escrito y por el jefe (24%), estas maneras de intercambiar ideas son tradicionales en cualquier empresa; el Tecnológico de Monterrey cuenta con tecnología avanzada que permite comunicarse rápida y eficazmente a sus empleados, sin embargo no son utilizados por que no los conocen, es necesario dar mayor difusión a estos canales y aumentar su demanda para el mejoramiento de la Institución en general a través de "Encuentros" y carteles colocados en cada una de las oficinas de este Campus.

Dentro del CEM existen tres públicos internos y para cada uno de ellos existe una revista específica: los administrativos fueron cuestionados sobre si conocían alguna publicación especial para ellos y se obtuvieron los siguientes resultados: el 52% contestó afirmativamente y el 48% no conoce ninguna y la que se mencionó más fue "Encuentros", a pesar de ellos la diferencia de resultados es mínima y muestra la poca difusión que se ha dado a esta revista.

Para mejorar la comunicación del Campus es imprescindible la participación de toda su comunidad, en el caso de los administrativos seleccionados la mitad ha contribuido en este aspecto y el otro 50% no ha participado.

La relación que mantiene los empleados con los alumnos es buena en términos generales sin presentar mayores problemas en su trato. Los trabajadores mantienen una comunicación aceptable con sus superiores pero creen que si platicaran más con ellos mejorarían su trabajo y su ambiente laboral.

Docentes:

La comunicación que mantienen los docentes del CEM con sus superiores en constante y a que el 90% de nuestros encuestados si se comunica con su jefe inmediato, lo anterior muestra que el ambiente laboral es satisfactorio, esto favorece la confianza que existe entre profesores y jefes de carrera al plantear algún problema que surja en su área, sin embargo estos no se resuelven con la rapidez que requieren, causando molestias entre los maestros al verse en la necesidad de acudir con diferentes personas para soluciones su queja (ver gráfica #10, anexo).

La población de docentes tomada como muestra califica a la comunicación de su superior con el como buena (56%), ya que utilizan diferentes medios para comunicarse y que ésta fluya adecuadamente; para lograr esto el Instituto creó una publicación que cubriera las necesidades de los profesores, al cuestionarles a estos sobre si el espacio que otorga la revista a sus aportaciones era suficiente, el 33% señaló que si y otro 33% opino que a veces, porque clasifican los temas de acuerdo a su importancia y al tiempo en que surgen, jerarquizando la temática por carreras, además el 43% de los maestros consideran insuficiente el número de revistas que publica el CEM, lo que provoca desacuerdo entre la comunidad docente al ver que sus investigaciones no se dan a conocer al Campus. Para solucionar este aspecto es necesario que la coordinación de publicaciones de UNICOM considere el aumento de paginas en la revista para que los profesores publiquen sus aportaciones y eliminen la apatía, debido a que el 63% no han aportado ideas para mejorar la comunicación en el ITESM-CEN, argumentando su falta de tiempo y el poco interés de UNICOM para escucharlos.

Para solucionar problemas es necesario concientizar a los maestros de sus aportaciones para el Tec, por ser un vital elemento en la empresa; esto se lograra aplicando encuestas constantes para detectar necesidades de los académicos y entablar una mayor comunicación con los mismos.

Como ya se ha mencionado, la comunicación es muy importante para que funcione la organización, por lo tanto se debe cuestionar a los que laboran en ella sobre la forma en que se lleva a cabo, en el caso del CEM, los docentes afirman estar de acuerdo con el modo de comunicarse del Instituto (56%), en contraste el 53% no conoce al equipo que se encarga de la comunicación, los motivos que mencionan los profesores son muchos, entre ellos esta el no conocer el número real de gentes que trabaja en este departamento, su inadecuada administración y su insuficiencia al cubrir toda la comunidad del CEM. Es preciso que el titular de esta área platicue con su personal sobre los objetivos que se planteó el UNICOM y que se realicen de una manera eficaz y enmendar los errores, también crear una estrategia que permita al Campus identificar a las personas que colaboran con la comunicación, por ejemplo, publicar fotografías y nombres del personal de UNICOM en las revistas internas del Campus.

En general los docentes califican de buena a la comunicación que utiliza el ITESM-CEN, sin embargo existen algunos aspectos que lo contradicen, como lo es el poco espacio que da la revista "Para Nuestros Profesores" a las investigaciones que realizan los maestros, lo que origina el desconcierto entre esta comunidad, al observar que un medio tan importante de comunicación para ellos no satisface sus necesidades comunicativas, resultando que la comunicación debe ser eficaz tanto en las publicaciones como de persona a persona.

4.1.3. ACCIÓN DE INTERVENCIÓN

Es la fase del Desarrollo Organizacional que determina la actividad planeada a realizarse después del diagnóstico. La acción de intervención es capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad (5).

Dentro del D.O existen modelos de cambio para mejorar la organización, estos pueden ser de tipo estructural o de comportamiento. Los primeros se inician en la gerencia y alteran la labor de un trabajador o pueden adquirir nueva tecnología para la organización; en este caso los cambios se guían a cumplir cuatro objetivos a largo plazo como:

- 1.- Cambios en los métodos de operación.
- 2.- Cambios en los productos.
- 3.- Cambios en la organización.
- 4.- Cambios en el ambiente de trabajo (6).

Los modelos de cambio de comportamiento se emplean para incrementar la participación de las personas que pertenecen a la organización; dichos modelos se dividen en:

A) Desarrollo de Equipos: En este modelo se forman grupos de empleados de diferentes jerarquías y especialidades, los cuales se reúnen bajo la dirección de un especialista para realizar críticas recíprocas y eliminar barreras interpersonales de comunicación y alcanzar una colaboración más eficaz aclarando diferencias jerárquicas de los individuos de cada departamento y, así, vencer la obstrucción al cambio.

B) Suministro de Informaciones Adicionales o Feedback: Consiste en proporcionar un mayor número de datos al individuo sobre sí mismo, la organización y los demás para que actúe de manera creativa. El feedback se refiere a las actividades y procesos que reflejan e irradian la manera en como una persona es percibida o visualizada por las otras personas (7).

C) Análisis Transaccional (A.T): Estudia las relaciones personales a manera de autodiagnóstico; dichas relaciones representan maneras de comunicación o relación con otras personas (transacciones). El A.T está enfocado para individuos no para grupos, además de utilizar terminologías como: padre, hijo, adulto, caricia, juegos, posiciones de vida, etc.

El A.T se fundamenta en los tres estados del "yo", es decir, las personas no presentan cambios drásticos en su comportamiento pero sí en sus actitudes y pensamientos de acuerdo a situaciones externas internas.

Lo estados del "yo" se manifiesta al entrar en contacto con los demás:

- El padre adopta una posición protectora que moraliza, castiga y se impone.
- El niño, donde el ego reacciona ante situaciones exteriores con la necesidad de protección. Es inseguro y dependiente.
- El adulto: el ego se manifiesta de una manera lógica al controlar los estados anteriores (padre y niño), y se relaciona con las personas de manera constructiva. (Adulto-Adulto).

Existen dos tipos de transacciones: las paralelas y las cruzadas o bloqueadas. Las primeras se distinguen por una prolongación indefinida en la comunicación, mientras en las cruzadas existe una paralización en las comunicaciones.

El A.T considera las caricias o estímulos para mejorar las relaciones humanas, estas pueden ser positivas y van desde una palmada en la espalda, un elogio o una felicitación y las caricias negativas como la advertencia o una llamada de atención; estas últimas se recomiendan expresarlas en el momento preciso para estimular a las personas en la realización de su trabajo.

En el A.T existen las posiciones de vida que son las posturas que adopta la gente al vivir una determinada situación y se dividen en cuatro:

(5) Chiavenato, Idalberto

Op. Cit. p. 478

(6) Op. Cit. p. 479-480

(7) Op. Cit. p.484

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 1.- Yo no estoy bien - Tú estas bien.
- 2.- Yo estoy bien - Tú no estas bien
- 3.- Yo no estoy bien - Tú no estas bien.
- 4.- Yo estoy bien - Tú estas bien; siendo esta la más adecuada para las interrelaciones.

D) Reuniones de Confrontación: Esta es una técnica apoyada en un consultor que puede pertenecer o no a la organización, el cual identifica problemas entre dos o más personas cuyos conflictos son interpersonales; su ayuda es de tipo socioterapéutico y confronta a las personas que se critican mutuamente, analizándolas para encontrar una solución y eliminar barreras interpersonales dentro de la organización.

E) Tratamiento del Conflicto Intergrupar: En este caso es una técnica que se ocupa de confrontar a grupos opuestos cuya desconfianza y hostilidad se trata en reuniones de confrontación, en ellas cada grupo se critica y califica al otro a si mismo; una vez hecho se dan los resultados al grupo contrario cuestionándoles sus percepciones hasta llegar a la comprensión y entendimientos mutuos con relación al comportamiento de los involucrados, logrando la resolución de los problemas.

F) laboratorio de Sensibilidad: Consiste en impartir cursos a las personas que ocupan un determinado puesto, en el cual se remarca la trascendencia de su cargo para la organización, así como la importancia de su relación con los demás.

Lo anterior tiene como objetivo desarrollar un autoconocimiento del impacto que una persona tiene sobre los demás y el mejoramiento de la comunicación al eliminar sus barreras. Esta técnica ha demostrado su eficacia para mejorar la competencia interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir los conflictos intergrupales. El laboratorio de sensibilidad ayuda a que un individuo desarrolle su sensibilidad y sea flexible en su comportamiento con los demás.

Todas estas técnicas están orientadas a cambiar el comportamiento. De la gama de métodos se utilizarán: el desarrollo de equipos, el suministro de informaciones adicionales, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupar y el laboratorio de sensibilidad, los cuales se aplicarán para solucionar conflictos que se suscitan en el ITESM - CEM.

4.2 MODELOS APLICADOS A
CAMBIOS DE
COMPORTAMIENTO DEL
PERSONAL DEL
"ITESM - CEM"

**MODELOS APLICADOS A PROBLEMAS DETECTADOS CON RELACIÓN
A LOS DOCENTES DEL ITESM - CEM.**

- Problema:** Los docentes plantean problemas laborales que no son atendidos con la rapidez necesaria causando molestias a los mismos.
- Modelo:** "Desarrollo de Equipos". Esta técnica ayudara a resolver los problemas de tipo laboral que enfrentan los maestros apoyandose en un especialista, el cual reunirá a los docentes y a su jefe para confrontar sus puntos de vista en relación a los conflictos de trabajo que se dan en determinadas areas del campus y así agilizar la solución de estas dificultades

.....

- Problema:** El 43% de los profesores encuestados consideran insuficiente el numero de publicaciones internas del CEM.
- Modelo:** "Suministro de Informaciones Adicionales"; Proporcionará información del Departamento de Comunicación del CEM sobre aspectos de insuficiencia de espacio otorgado a los docentes en la revista "Para Nuestros Profesores" y permitirá tomar consciencia al respecto, para actuar adecuadamente y dar solución a este problema. Por lo anterior se deberán realizar encuestas para detectar las necesidades de los mismos y aumentar la comunicación

.....

- Problema:** El 63% de los docentes no han aportado ideas para mejorar la comunicación del ITESM - CEM, debido a su falta de tiempo y al poco interés de UNICOM para escucharlos.
- Modelo:** "Tratamiento del Conflicto Intergrupal"; Donde docentes y el personal de UNICOM califiquen el comportamiento y actitud tomada por ambos al no colaborar unos y otros en la comunicación interna del CEM, para finalmente llegar a comprender el comportamiento de ambas partes.

.....

- Problema:** De los profesores encuestados el 53% no conoce al personal encargado de la comunicación del CEM.
- Modelo:** "Suministro de Informaciones Adicionales"; A través de este técnica UNICOM podrá distribuir a la comunidad docente datos relacionados con el personal que colabora en la comunicación apoyandose en la revista "Para Nuestros Profesores"; en ella se publicarán fotografías, puestos y nombres que facilitarán su identificación dentro del campus.

.....

**MODELOS APLICADOS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN CON
RELACIÓN CON LOS ALUMNOS DEL ITESM - CEM.**

Problema: El 42.62 de los alumnos encuestados opinan que el periódico "Signo" en ocasiones no cumple con sus objetivos, de igual manera piensan que la información que este maneja no les ha ayudado en su formación profesional; a su vez consideran irrelevantes y superfluas algunas secciones que maneja "Signo", por ejemplo, la sección Te-ca-che.

Modelo: "*Suministro de Informaciones Adicionales*": Permitirá a UNICOM proporcionar datos que le faciliten identificar los objetivos de "Signo", como por ejemplo: cuál es su finalidad como publicación interna, sus metas como medio de comunicación, etc.

Por otra parte este modelo facilitaría a la Unidad de Comunicación obtener datos sobre cómo está funcionando el periódico, sobre todo en la sección ya mencionada y que no interesa a los alumnos. Se deben llenar esos espacios con información que ayude a los estudiantes en su formación profesional, ellos aportarían tips con respecto a temas de interés que puedan incluir en "Signo" realizando sondeos y encuestas periódicamente, mejorando la calidad de las publicaciones.

Problema: El CEM cuenta con un gran número de canales de comunicación, sin embargo el campus no los ha difundido adecuadamente entre la población estudiantil y como consecuencia de ello los estudiantes no los conocen y no tienen acceso a ellos. Además el 36.31% manifiestan su desacuerdo en la manera como la institución maneja la comunicación.

Modelo: "*Suministro de Informaciones Adicionales*": Con la ayuda de "Signo" el campus podrá informar a la comunidad estudiantil con cuantos canales de comunicación cuenta el CEM, esta información se podría publicar en artículos que especifiquen el medio y la forma en como pueden tener acceso a él, y así sucesivamente hasta que hayan dado a conocer hasta el último avance en comunicación; de esta manera todos los estudiantes del CEM estarán informados al respecto. En cuanto al manejo de comunicación, este modelo permitirá al campus proveer a los alumnos datos y objetivos de la comunicación a través de conferencias que informen la política comunicativa que establezca la institución en un futuro.

Problema: Cuando los alumnos acuden al Departamento de Comunicación del ITESM - CEM para sugerir alguna idea o desacuerdo en "Signo", no son tomados en cuenta; provocando la indiferencia de la población estudiantil con respecto a este punto; además los estudiantes creen necesario tener mayor comunicación con el personal administrativo para mejorar su relación interpersonal.

Modelo: "*Laboratorio de Sensibilidad*": Se podrá organizar talleres o cursos de relaciones humanas y de calidad total en el servicio para obtener flexibilidad en el comportamiento del personal de UNICOM al recibir quejas y aportaciones a "Signo", y mejorar el contenido de este al mismo tiempo que se motivará a los alumnos a participar en el mejoramiento del periódico. También con este modelo se podría sensibilizar a los administrativos en general, para comunicarse más con los alumnos y lograr un ambiente favorable para ambos.

Problema: El trato que reciben los alumnos por parte del personal de Departamento de Tesorería.

Modelo: "Suministro de Informaciones Adicionales" Este modelo proporcionará a los estudiantes información sobre los lineamientos administrativos que sigue el CEM. Lo anterior se transmitirá en carteles dirigidos a los jóvenes para que comprendan y respeten dichos reglamentos.

**MODELOS APLICADOS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN
RELACIÓN CON ADMINISTRATIVOS DEL ITESM-CEM.**

Problema: Las quejas que plantean los administrativos, en ocasiones no son consideradas por el jefe inmediato.

Modelo: "Reuniones de Confrontación": Donde se reúnan dos o más empleados con su jefe, ayudados por un consultor; una vez reunidos establecerán sus diferencias con respecto a sus problemas laborales para establecer el por qué de esa falta de atención y así el consultor los guiará para llegar a una solución del conflicto.

Problema: El 48% del personal administrativo encuestado no se interesa por conocer las labores que desempeñan sus compañeros de otros departamentos.

Modelo: "Suministro de Informaciones Adicionales": En este caso en CEM hará ver a todos los departamentos la importancia que cada uno tiene para lograr los objetivos de la Institución, apoyándose en carteles que motiven la sana competencia entre ellos.

Problema: La mitad de los encuestados no conocen la revista "Encuentros", así como los diversos medios de comunicación que posee el Tecnológico.

Modelo: "Suministro de Informaciones Adicionales": Promover entre el personal administrativo la revista "Encuentros" haciendo hincapié en que es una publicación realizada especialmente para ellos, con un contenido que favorecerá su identificación con el CEM y con la comunidad. En cuanto a los medios de comunicación, se suministrará información a través de "Encuentros", donde se publicará con cuántos y cuáles canales cuenta el Tecnológico y que podrán utilizar si así lo requieren.

Problema: El 50% de los encuestados no ha contribuido en la comunicación del CEM.
Modelo: *"Suministro de Informaciones Adicionales"*: Por medio de este modelo concientizar a los empleados de la trascendencia que tiene la comunicación para el desarrollo de sus actividades y de su vida en general, y cuyas aportaciones a este elemento son de gran ayuda para identificar conflictos en una determinada situación; lo anterior se logrará con la ayuda de "Encuentros" que buscará motivar a los empleados a escribir sus experiencias, anécdotas, inquietudes, etc., y que puedan aportar a la comunidad administrativa.

Problema: Los administrativos creen necesario aumentar la comunicación con sus superiores.
Modelo: *"Desarrollo de Equipos"*: Es necesario que tanto empleados y jefes se reúnan bajo la dirección de un consultor para analizar las barreras de comunicación, llegando a un acuerdo para colaborar en la solución de este problema y eliminar las barreras que existen y lograr una relación laboral fructífera, franca y abierta entre ambos. Estas técnicas servirán para superar los conflictos que se detectaron en las encuestas y que podrían guiar a la comunidad del CEM a una convivencia laboral favorable, para lograr los objetivos que se fijaron y cuya meta es cumplirlos al 100%. Con estos modelos de comportamiento se podrá lograr un cambio de actitud de los que laboran y estudian en el campus, además se podrá considerar la observación participativa para integrar las soluciones a los problemas de comunicación que enfrenta el ITESM - CEM.

"CONCLUSIONES"

Las alternativas de comunicación son la guía para que la comunidad de una empresa se comprenda y realice mejor su actividad administrativa y organizativa: esta última afianzará la participación de todos los niveles de la empresa por medio de la comunicación. Sólo con su ayuda la organización obtendrá beneficios para su crecimiento, en todos los aspectos, favoreciendo el rendimiento de sus empleados.

La comunicación organizacional ayuda a disminuir las tensiones ocasionadas por falta de información sobre las labores que atanen al personal de una empresa, por lo mismo toda compañía que pretenda mejorar su calidad tendrá que fomentar la comunicación en toda su organización, siempre y cuando prevalezca un ambiente franco y abierto que fomente la libre expresión desde el más bajo nivel hasta los altos directivos que la conforman.

De esta manera esta investigación resalta la importancia de la comunicación, principalmente en una organización, así como los obstáculos que se presentan cuando existen diferencias culturales entre los empleados, lo que puede ocasionar barreras en el momento de comunicar algo.

Los directivos deben buscar la forma de comunicar a los subordinados y que estos atiendan el mensaje, aclarando dudas para evitar equivocaciones en la comunicación, esta se dará de acuerdo al tipo de organización que tenga una empresa; por lo tanto, es necesario que determine el método más efectivo de comunicar a los empleados, asimismo este sistema debe permitir la retroalimentación para que la gerencia considere las aportaciones y quejas de los subordinados, y acabar con el flujo de comunicaciones unidireccionales.

Lo anterior nos muestra que una empresa no puede subsistir si no cuenta con una comunicación interna efectiva que ayude a mantener las buenas relaciones de todos los que laboren en ella, de lo contrario existirán desacuerdos entre el personal al no conocer como es la empresa, que objetivos tiene y, sobre todo, que expectativas tiene el trabajador al ingresar a ella.

En el caso del ITESM - CEM se realizó una investigación que definió el tipo de comunicación que utiliza esta institución, no sin antes conocer sus antecedentes históricos, sus objetivos, reglamentos y servicios que ofrece a su público interno, y por último como se selecciona el personal que aspira a ingresar a él.

Como pudimos observar el Campus Estado de Mexico tiene contacto con tres públicos internos: el docente, el administrativo y el estudiantil, los cuales tienen diferentes necesidades de comunicación: en este sentido el CEM maneja la información atendiendo las exigencias de cada público.

Los resultados obtenidos en las encuestas no concordaron con lo dicho en las entrevistas, presentando más problemas la comunidad estudiantil, sobre todo en lo referente a la publicación interna dedicada a ellos "Signo".

La comunidad docente presentó un panorama parecido al de los alumnos en cuanto a la revista interna: "Para Nuestros Profesores", sus aportaciones a la comunicación, sus problemas laborales no son atendidos como debían ser. Para resolver esta problemática será necesario obtener mayor participación de los docentes, así como aumentar la disponibilidad de UNICOM para atender este aspecto, y al igual que los estudiantiles, auxiliarse de los modelos propuestos encaminados a modificar los comportamientos de la comunidad del CEM para solucionar sus problemas.

El personal administrativo requiere de mayor información sobre la revista "Encuentros", debido a que la mitad de nuestros encuestados no la conoce, de igual manera necesita aumentar su información sobre las labores que desempeñan los demás departamentos y mejorar su relación laboral con el jefe inmediato para favorecer su ambiente laboral, todo esto se logrará aplicando los modelos antes mencionados.

En nuestra observación participativa nos percatamos que los tres públicos internos del CEM tienen puntos en común: la indiferencia, la falta de tiempo y el temor. Todos en conjunto provocan la problemática detectada, dando lugar a un ambiente poco favorable para una buena comunicación, además contraponen lo expuesto en las entrevistas al falsear la información que proporcionaron y que no coincidieron con las encuestas.

Los encargados de la comunicación dentro del CEM, deben fomentar la franqueza, respeto y eficacia en la información, ya que de esta manera se le dará fuerza al ambiente organizacional, formando una comunicación que facilite el trabajo de su comunidad.

La presente tesis permitió confirmar la importancia de la comunicación organizacional para el ITESM - CEM, ya que sin ella su organización no funcionaría adecuadamente y presentaría problemas internos que repercutirían en su imagen externa, además su personal no rendiría, provocando el caos en la empresa.

La imagen que posee el ITESM - CEM es percibida por la sociedad con el prestigio que muchas otras instituciones no tienen, todo con la ayuda de la comunicación, que bien estructurada desde sus objetivos, logra alcanzar metas que se proyectan a la comunidad, además de asegurar la participación de sus integrantes porque conocen las direcciones comunicacionales de la organización, es decir, saben con quién dirigirse en un determinado momento.

En cuanto a la sociedad la comunicación organizacional es indispensable por muchas razones, entre ellas está el informar sobre ciertos aspectos que la comunidad requiere saber, por ejemplo, en cuestiones de salud, los datos proporcionados a la sociedad serán sobre el manejo de alimentos, limpieza y en casos extremos, como atender a una persona cuando contraiga alguna infección, todo esto se transmite utilizando los medios de comunicación que posee la sociedad, no sin antes seleccionar y ordenar los datos para transmitirlos de manera ordenada.

Para los comunicólogos, la comunicación organizacional es un instrumento sumamente importante en la realización de una investigación. Con ella se pueden detectar fallas y conflictos en determinados sectores de una organización y quienes están involucrados, además de establecer las posibles soluciones a ese problema de comunicación. Por otra parte la comunicación organizacional facilita al comunicólogo la participación de los individuos en áreas que son desagradables para muchos, debido a que no proporcionan datos que motiven al trabajador a colaborar en el desempeño de esta tarea, aminorando el ambiente resistente al cambio.

En lo individual la comunicación organizacional ha permitido comprender mejor nuestro entorno, las personas que nos rodean y como debemos tratarlas usando la empatía para llegar a un mutuo acuerdo, pero sobre todo nos ha enseñado la importancia de ordenar nuestros pensamientos antes de transmitirlos, que sean claros y coherentes en todo momento de nuestras vidas, ya que el comunicar no es sólo hablar y hablar, también es sencillez, claridad, comprensión y organización en nuestro mensaje para alcanzar la participación de los demás, así como escucharlos con atención e interpretar lo transmitido, todo esto en su conjunto conduce a un espíritu de equipo y a un mejor logro de los objetivos con base en la comunicación.

A
N
E
X
O



alma (otro matado) Octavio Morales a las afueras de Aulas. Por cierto, me contaron que no solo tienen problemas de física, sino también de faldas. Felicidades a Octavio que por fin la guapisima Karina le dio el sí. (cachandote: Erika Roa).

El pasado mes de agosto se llevo a cabo la presentación oficial del primer disco del grupo "Marea Negra". El grupo esta formado por cinco niños buenísima onda de los cuales tres son como p a ñ e r o s nuestros, "Los Gemelos" y "El Chapatín". Son matadísimos, hasta en los pasillos los verán con libro en mano. No lo crea hasta que los caché con su amigo del 1. Niños tranquilos!



TECaché

En el CCI encontré a nuestro amigo EX-A-TEC, Cusufitemoc Sanchez, "checando" tarjeta, se ve que la novia en turno se lo trae marcando el paso (cachandote: Erika Roa).





Los tiempos han cambiado, apenas ayer las mujeres se reunían en los lavaderos para echar chisme. Hoy en día los lavaderos son sustituidos por las modernas computadoras. Este fue el caso de Menco, Eli y Fabi que en la sala de computación (BCI) las caché comiendo gente. ¡Niñas!, ¿Qué es eso?!



Quiero felicitar a Memo y Liz por ser una de las parejas más buena onda del TEC. Aquí los vemos en los pasillos de Aulas V y chequean la cara de enamorado de Memito. ¡Qué romántico!

TECaché

Así quedaron de cansados los organizadores de la XV Feria del Programa Emprendedor, Sergio y Jorge. Después de una semana de carreras ¿No creen que estos chicos merecen un descanso? ¡De acuerdisimo! (Cachándote: Erika Roa).



TECaché

Un niño que de plano sí se logró reformar, es Gerardo (LAE 7). Ahora no sale de la BCI y del COI. ¡Muchas felicidades! (Cachándote: Erika Roa).



TECaché

Hubo muchas personas que me dijeron que por qué no había puesto una foto de Claudia Zurita y Rodrigo echando beso en Ixtapa. Lo que pasa es que Clau no quería, pero la convencí y aquí está la afamada pareja de regreso a clases (cachándote Erika Roa). [E]



TECaché

Un compañeroito al que de plano he visto triste, flaco, cansado y sin ilusiones es a Arturo Cortes (HMA 4o.) ¿Le hará falta una novia? Pues aquí entre "nos" comenzo a una LHM que derrapa por él. Así que ya sabes mi Artur, ¡tu díces! ¿te la presento? (cachándote: Erika Roa). [E]



CONTENIDO	4
INTRODUCCIÓN	5
CONTENIDO	6
ESPANOL	7



Para Nuestrs Profesores



PLANEACIÓN	10
ESTRATEGIAS	11
EVALUACIÓN	13
REFERENCIAS	16

Acercamiento filosófico a la toma de decisiones Por Rafael Pinto



Una de las principales preocupaciones de los educadores de hoy, es el hacer acompañar el aprendizaje de conocimientos de un conjunto de habilidades de diferente nro y alcance

Cada tendencia pedagógica, cada modelo educativo o cada escuela, privilegian un sistema de habilidades y valores en correspondencia con la visión o concepción educativa que sea rectora en cada caso

El ITESM tiene establecido en sus directrices, un ideal de graduado excelente en diferentes rubros de la formación. Una de las dianas a la que apunta esta educación integral es a la de producir adicionalmente, en cada alumno y en cada egresado, un formador de decisiones.

Un propósito de este calibre no puede menos que estar fuertemente sustentado desde diferentes aristas y una de ellas, sin dudas, es la filosofía. Es por ello que propongo esta modesta aproximación filosófica al tema en una síntesis que ni cubra ni da conclusiones, sino que se declara punto de partida para posteriores discusiones y aportes.

Las ideas que siguen fueron resultado de un ejercicio de vinculo entre la noción de decisión y cuatro posturas filosóficas: Tiempo, sociedad, libertad y acción.

La decisión y el "todavía"

Existe una relativa correspondencia entre nuestra noción cotidiana del tiempo y las facultades mentales básicas del espíritu. Los antecedentes más

contundentes de esta afirmación se remontan hasta la filosofía agustiniana y han ido consolidándose con exito a través de los siglos, unas veces gracias a los aportes de unos pocos filósofos, y otras veces gracias a los detractores, los mas. El siglo XX y en especial el pensamiento posmoderno, ha recuperado esta discusión.

En términos generales el planteamiento es este: la memoria, el pensamiento y la voluntad son las facultades mentales que se relacionan con pasado, presente y futuro respectivamente. Decimos que es relativa su correspondencia, por los innumerables nexos que suceden en cualquier acto reflexivo.

En cualquier asunto de la actividad cognoscitiva acontecen todos los vinculos facultativos de la mente y toda la intertemporalidad.

En el caso específico de la habilidad de la *toma de decisiones*, (como aprecio que ocurre en todas las habilidades del aprendizaje), asiste todo esto, pero siempre se manifiesta el carácter rector de una facultad y de un tiempo.

Es indudable que, para la *toma de decisiones*, nos remitimos a una suerte de datos, experiencias e informaciones que "traemos" del pasado haciendo funcionar la memoria. También esta fuera de toda sospecha que todo ese material se procesa mentalmente en un acto de pensamiento, que ocurre en un presente determinado. Sin embargo, siempre se toma una decisión para tratar con el porvenir, para intervenir en el curso de los acontecimientos, para alterar determinada realidad o definitivamente para construir otra.

Digámoslo así: sobre la base de lo que "ha sido" se toma una decisión que "es". Tal decisión provoca y construye algo que "todavía no es".

Tomar decisiones es enfrentarse a la inherente latencia de lo que "es" y



Encuentros

*Letras invitadas:
Una reflexión en voz alta.
página 3*

*Programa de Apoyo a la Comunidad
¡Asiste!
página 5*

*Día de la Secretaría
¿Recuerdas?
páginas 6 y 7*

*Mezcla de imágenes,
olores y sabores.
página 11*

*¿Veintiséis?, ¿veintistete?, ¿cuántos?
¡Felicitatos!
página 12*



Encuentros



*La DSA presente
segundo torneo deportivo
interdivisional para empleados
página 4*

*Bienvenida a la DIC,
"... pero existimos"
página 5*

*A casi 20 años
la prepa abierta del CEM.
página 8*

*¿Cómo rendir más en menos
tiempo
claves de la concentración
productiva
página 10*

Año VIII

Número 111

2 de febrero

de 1966

Revista oficial de

la Asociación de

Profesores de

Escuelas de

la Ciudad de México



aniversario
20 años
ESTADO
DE MÉXICO
I T E S M

46 virtudes de un profesor

por alumnos de
Redacción Avanzada

1. Dispuesto a enseñar
2. Entusiasta
3. Alegre
4. Cien por cien entusiasta
5. Sereno
6. Escucha atentamente a sus alumnos
7. Se interesa cada día
8. No se desanima al perder a sus alumnos
9. Enseña para sí mismo
10. Siempre dispuesto a ayudar
11. Espontáneo y espontaneista
12. Amigable de hecho y de derecho
13. Alegre
14. Cien por cien por su materia
15. Pacífico
16. Siempre dispuesto a enseñar
17. Le gusta enseñar a sus alumnos que el maestro es un humano que el alumno es un humano
18. Es feliz
19. Es muy trabajador
20. Te gusta enseñar
21. Siempre dispuesto
22. Me hace feliz
23. Siempre dispuesto a enseñar
24. Es muy feliz
25. Entusiasta
26. Cien por cien
27. Divertido
28. Es feliz
29. Se pone en el lugar del alumno
30. Siempre dispuesto a enseñar
31. Se esfuerza por enseñar a sus alumnos
32. Incluye a los alumnos
33. Se interesa a los alumnos
34. Alegre
35. No se pone a enseñar a sus alumnos
36. Entusiasta
37. Cien por cien
38. Feliz
39. Siempre dispuesto a enseñar
40. Siempre dispuesto a enseñar
41. Es feliz
42. Siempre dispuesto a enseñar
43. Siempre dispuesto a enseñar
44. Siempre dispuesto a enseñar
45. Siempre dispuesto a enseñar
46. Siempre

El Gimnasio vibró y se vistió de fiesta



El gimnasio vibró y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta.

El gimnasio vibró y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta.

El gimnasio vibró y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta.

El gimnasio vibró y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta. Los alumnos de la escuela de Educación Física y Recreación se vistieron de fiesta y se vistió de fiesta.

CLASIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN DEL ALUMNO

Nombre: _____

Apellido: _____

Fecha: _____

Clase: _____

Grado: _____

Grupo: _____

Nombre: _____

Apellido: _____

Fecha: _____

Clase: _____

Grado: _____

Grupo: _____

ENCUESTA
"A"
(DOCENTES)

EDAD: _____ **PROFESIÓN:** _____
SEXO: _____ **ANTIGÜEDAD:** _____

- 1.- ¿Mantiene comunicación constante con sus superiores?
Sí _____ No _____ A veces _____
- 2.- ¿Cómo es la relación laboral con su jefe?
a) Muy Buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
- 3.- ¿Cuándo platica con su jefe inmediato se plantean abiertamente los problemas?
Sí _____ No _____ A veces _____
- 4.- ¿Cuándo tiene la necesidad de platicar con su jefe lo hace en el momento o tiene que hacer cita?
Sí _____ No _____ A veces _____
Inmediatamente _____ Hago cita _____
- 5.- ¿Cuando comunica a su jefe los problemas laborales se le resuelven con la mayor brevedad posible
Sí _____ No _____ A veces _____
- 6.- En caso de que su jefe inmediato no resuelva su problema laboral en seguida ¿Con quien acude?

- 7.- ¿Cómo calificaría la comunicación de su jefe inmediato con usted y los demás?
a) Muy Buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
- ¿Porqué? _____

- 8.- ¿Utilizan otros canales de comunicación con la comunidad estudiantil del ITESM-CEM?
Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

- 9.- ¿Las publicaciones otorgan el suficiente espacio a los docentes para manifestar sus inquietudes y aportaciones?

Sí _____ No _____ A veces _____

¿Porqué? _____

- 10.- ¿Usted ha aportado ideas para el mejoramiento de la comunicación del ITESM-CEM?
Sí _____ No _____ A veces _____

¿Porqué?

11.- ¿Han considerado sus aportaciones?

Sí _____

No _____

A veces _____

12.- ¿Considera suficiente el número de publicaciones internas en el Instituto?

Sí _____

No _____

A veces _____

¿Porqué?

13.- ¿El número de gentes encargadas de la comunicación en el ITESM-CEM es el adecuado?

Sí _____

No _____

¿Porqué?

14.- ¿Está de acuerdo con el tipo de comunicación que se maneja en el ITESM-CEM?

Sí _____

No _____

A veces _____

¿Porqué?

15.- ¿Cómo calificaría la comunicación del ITESM-CEM?

a) Muy Buena _____

b) Buena _____

c) Regular _____

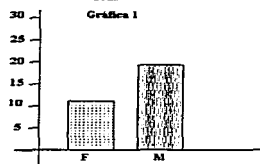
d) Mala _____

e) No existe _____

16.- ¿Qué modificaría en la comunicación del ITESM-CEM?

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A DOCENTES DEL ITESM-CEM

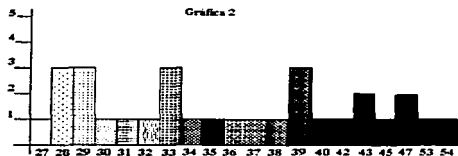
Encuesta de Docentes
Sexo



Mujeres Encuestadas = 12 = 40%

Hombres Encuestados = 18 = 60%

Encuesta de Docentes Edad

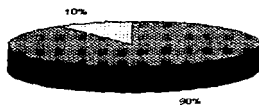


Pregunta 1

¿ Mantiene comunicación constante con sus superiores ?

	FRECUENCIA	%
SI	27	90
NO	0	0
A VECES	3	10

Grafica 5

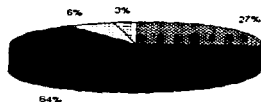


Pregunta 2

¿ Como es la relación laboral con su jefe ?

	FRECUENCIA	%
Muy Buena	8	27
Buena	19	64
Regular	2	6
Mala	1	3

Grafica 6



Pregunta 3

¿ Cuando platicas con su jefe inmediatamente se plantean abiertamente los problemas ?

	FRECUENCIA	%
SI	20	67
NO	1	3
A veces	9	30

Grafica 7



Pregunta 4

¿ Cuando tiene la necesidad de platicar con su jefe, lo hace inmediatamente, hace cita o no platicas ?

	FRECUENCIA	%
INMEDIATAMENTE	19	62
HECE CITA	2	6
NO PLATICA	9	30

Grafica 8

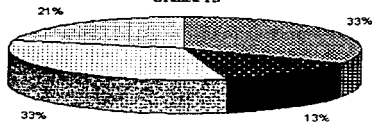


Pregunta 9

¿ Las publicaciones otorgan el suficiente espacio a los docentes para manifestar sus inquietudes y aportaciones ?

	FRECUENCIA	%
SI	10	33
NO	4	13
A VECES	10	33
NO CONTESTO	6	21

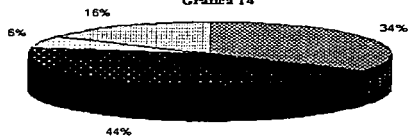
Gráfica 13

**Pregunta 10**

¿ Considera suficiente el número de publicaciones internas en el Instituto ?

	FRECUENCIA	%
SI	10	34
NO	13	43
A VECES	2	6
NO CONTESTO	5	16

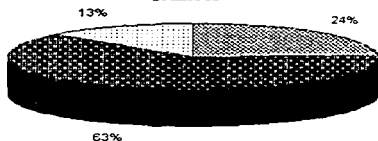
Gráfica 14

**Pregunta 11**

¿ Usted ha aportado ideas para el mejoramiento de la comunicación del IITESM-CEM ?

	FRECUENCIA	%
SI	7	24
NO	19	63
A VECES	4	13

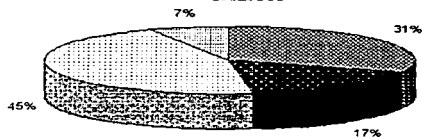
Gráfica 15

**Pregunta 12**

¿ Han considerado sus aportaciones ?

	FRECUENCIA	%
SI	9	31
NO	5	17
NO CONTESTO	13	45
A VECES	2	7

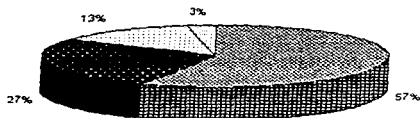
Gráfica 16



Pregunta 13
 ¿ Está de acuerdo con el tipo de comunicación que se maneja en el ITESM-CEM ?

	FRECUENCIA	%
SI	17	57
NO	8	27
NO CONTESTO	4	13
A VECES	1	3

Gráfica 17



Pregunta 14
 ¿ El número de gentes encargadas de la comunicación en el ITESM-CEM es el adecuado ?

	FRECUENCIA	%
SI	14	47
NO	16	53

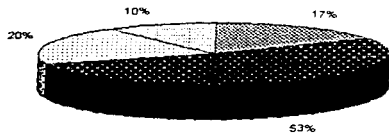
Gráfica 18



Pregunta 15
 ¿ Como calificaria la comunicación del ITESM-CEM ?

	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	3	17
BUENA	16	53
REGULAR	6	20
MALA	3	10
NO EXISTE	0	0

Gráfica 19



**ENCUESTA
" B "
(ESTUDIANTES)**

EDAD: _____
SEXO: _____

CARRERA: _____
SEMESTRE: _____

1.- ¿Cuántas publicaciones internas del ITESM-CEM conoces? _____
Nómbralas: _____

2.- ¿Cumplen con sus objetivos estas publicaciones?
Sí _____ No _____ A veces _____
¿Porqué? _____

3.- ¿Los temas o la información que maneja cada una de ellas te ha servido de ayuda para tu carrera?

Sí _____ No _____ A veces _____
4.- ¿Cómo calificas la información manejada en cada una de ellas?
a)Muy Buena _____ b)Buena _____ c)Regular _____ d)Mala _____

¿Porqué? _____

5.- ¿Crees que estas publicaciones fomentan la comunicación entre la comunidad estudiantil del ITESM-CEM?

Sí _____ No _____
¿Porqué? _____

6.- ¿En caso de no estar de acuerdo con la información de las publicaciones acudes al Departamento correspondiente para plantear tus ideas?

Sí _____ No _____ (pasa a la pregunta 8.)
¿Porqué? _____

7.- ¿De alguna manera han tomado en cuenta tu opinión?
Sí _____ No _____ A veces _____

8.- ¿Has participado en el mejoramiento de la comunicación dentro del ITESM-CEM ?
Sí _____ No _____ A veces _____

9.- ¿ Conoces otros canales de comunicación en el ITESM-CEM ?

Sí _____ No _____

Menciónalos _____

10.- ¿ Estás de acuerdo con el tipo de comunicación que actualmente maneja el ITESM-CEM ?

Sí _____ No _____ A veces _____

¿Porqué? _____

11.- ¿ Cómo es la comunicación con tus profesores ?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Mala _____ d) Muy Mala _____
e) No existe _____

12.- ¿ Consultas a tus profesores constantemente fuera del horario de clases ?

Sí _____ No _____ A veces _____

¿Porqué? _____

13.- ¿ Los profesores te dan la confianza para cuestionarles sobre su materia ?

Sí _____ No _____ A veces _____

14.- ¿ Cómo es tu trato con el personal administrativo ?

a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
e) No existe _____

15.- En tu opinión ¿ crees que es necesario tener mayor comunicación con el personal administrativo ?

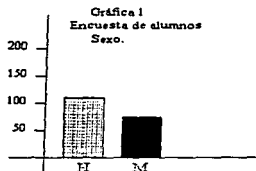
Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

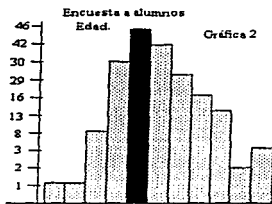
16.- ¿ Qué te gustaría modificar en la comunicación en general del ITESM-CEM?

¿Porqué? _____

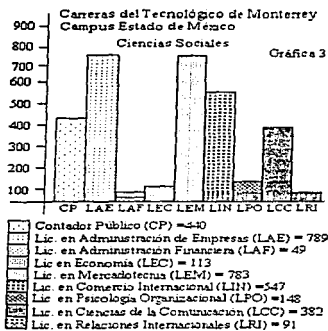
RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A ALUMNOS DEL ITESM-CEM



Hombres Encuestados = 113 = 59 %
 Mujeres Encuestadas = 77 = 40 %



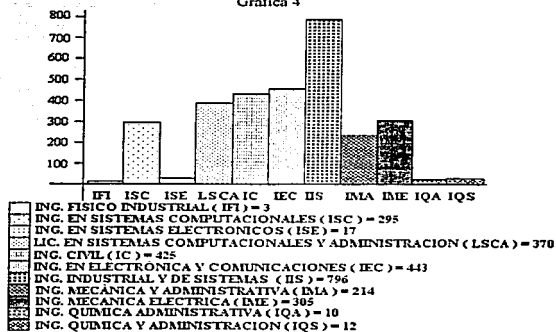
16 años = 0.5 %	22 años = 15 %
17 años = 0.5 %	23 años = 8.0 %
18 años = 4.0 %	24 años = 6.0 %
19 años = 15 %	25 años = 1.0 %
20 años = 24 %	26 años = 1.5 %
21 años = 21 %	



Contador Público (CP) = 43
Lic. en Administración de Empresas (LAE) = 789
Lic. en Administración Financiera (LAF) = 49
Lic. en Economía (LEC) = 113
Lic. en Mercadotecnia (LEM) = 783
Lic. en Comercio Internacional (LIN) = 547
Lic. en Psicología Organizacional (LPO) = 148
Lic. en Ciencias de la Comunicación (LCC) = 382
Lic. en Relaciones Internacionales (LRI) = 91

Carreras del Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México
Ingeniería y Ciencias

Gráfica 4

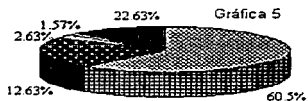


Encuestas de Alumnos.

PREGUNTA 1

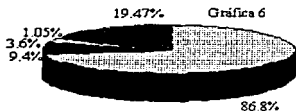
¿ Cuántas publicaciones internas
del ITESM CEM conoces ?

N°	Frecuencia	%
1	115	60.52
2	43	22.63
3	5	2.63
4	3	1.57
-	24	12.63



Mencionadas

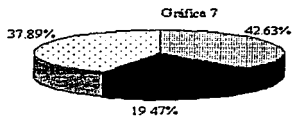
Revista	Frecuencia	%
SIGNO	165	89.84
Cronica		
Intercampus	18	9.47
Para Nuestros Profesores	7	3.68
Encuentros	2	1.05
Otros	37	19.47



PREGUNTA 2

¿ Cumplan con sus objetivos estas publicaciones ?

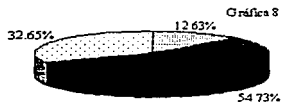
Frecuencia	%	
Si	72	37.89
No	32	19.47
A veces	81	42.63



PREGUNTA 3

¿ Los temas o la información que manejan cada una de ellas te ha servido de ayuda para tu carrera ?

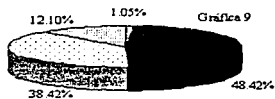
Frecuencia	%	
Si	24	12.63
No	104	54.73
A veces	62	32.65



PREGUNTA 4

¿ Como calificas la información manejada en cada una de ellas ?

Frecuencia	%	
Muy Buena	2	1.05
Buena	92	48.42
Regular	73	38.42
Mala	23	12.10



PREGUNTA 5

¿ Crees que estas publicaciones fomentan la comunicación entre la comunidad estudiantil del ITESM CEM ?

	Frecuencia	%
Si	100	52.63
No	90	47.63

Gráfica 10

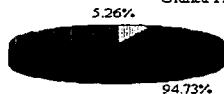


PREGUNTA 6

¿ En caso de no estar de acuerdo con la información de las publicaciones acudes al departamento correspondiente para plantear tus ideas ?

	Frecuencia	%
Si	10	5.26
No	180	94.73

Gráfica 11

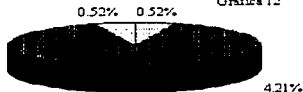


PREGUNTA 7

(Si la respuesta es positiva) ¿ De alguna manera han tomado en cuenta tu opinion ?

	Frecuencia	%
Si	1	0.52
No	5	4.21
A veces	1	0.52

Gráfica 12

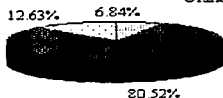


PREGUNTA 8

¿ Has participado en el mejoramiento de la comunicación dentro del ITESM-CEM ?

	Frecuencia	%
Si	13	6.84
No	153	80.52
A veces	24	12.63

Gráfica 13



PREGUNTA 9

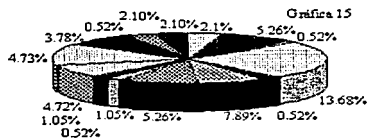
Conoces otros canales de comunicación en el ITESM-CEM ?

	Frecuencia	%
Si	85	44.73
No	105	55.26



Mencionados

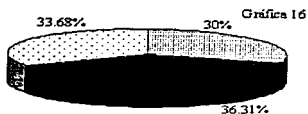
Canales de comunicación	Frecuencia	%
Computadoras	4	2.10
Pizarrones en Edificios	10	5.26
Anuncios Publicos	1	0.52
Internet	26	13.68
Encuestas	2	1.05
Canal Interno	9	4.73
Correo Electronico	10	5.26
Fonotec	2	1.05
Eventos	1	0.52
Periódico Mural	1	0.52
Buzón	9	4.73
Comunicación via satellite	15	7.89
Circulares	7	3.78
Difusión Cultural	1	0.52
Publicaciones Universitarias	4	2.10
Clases	4	2.10
Exa-Tec	1	0.52
Face-to Face	3	1.57
Netpage	2	1.05
WWW	1	0.52



PREGUNTA 10

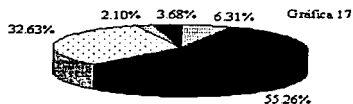
¿Estas de acuerdo con el tipo de comunicación que actualmente maneja el ITESM-CEM ?

	Frecuencia	%
SI	27	30
No	69	36.31
A veces	64	33.68

**PREGUNTA 11**

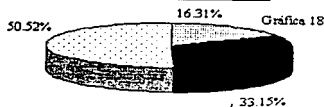
¿Cómo es la comunicación con tus profesores ?

	Frecuencia	%
Excelente	12	6.31
Buena	105	55.26
Regular	62	32.63
Mala	4	2.10
Muy Mala	7	3.68
No Existe	0	0

**PREGUNTA 12**

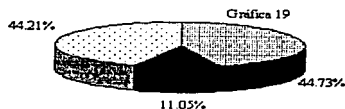
¿ Consultas a tus profesores constantemente fuera del horario de clases ?

	Frecuencia	%
SI	63	33.15
No	31	16.31
A veces	96	50.52

**PREGUNTA 13**

¿Los profesores te dan la confianza para cuestionarlos sobre su materia ?

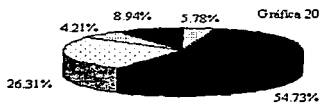
	Frecuencia	%
SI	85	44.73
No	21	11.05
A veces	84	44.21



PREGUNTA 14

¿ Como es tu trato con el personal administrativo ?

	Frecuencia	%
Muy bueno	8	4.21
Bueno	104	54.73
Regular	59	26.31
Malo	11	5.78
No existe	17	8.94



PREGUNTA 15

¿ En tu opinión crees necesario tener mayor comunicación con el personal administrativo ?

	Frecuencia	%
Si	121	63.68
No	69	36.31



**ENCUESTA
"C"
(ADMINISTRATIVOS)**

SEXO: _____

EDAD: _____

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD: _____

1.- ¿Cómo se enteran de las decisiones tomadas en relación a su puesto ?

- a) Por su jefe _____
b) Por sus compañeros _____
c) Por circulares _____
d) Por otros _____

2.- ¿Cómo se enteran de las oportunidades que tiene de ascender de puesto ?

3.- ¿Platica con frecuencia con sus superiores ?

Sí _____ No _____ A veces _____

4.- ¿Cuándo plantean sus quejas o sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?

Sí _____ No _____ A veces _____

5.- ¿Su jefe le da la confianza para comunicar los problemas laborales ?

Sí _____ No _____ A veces _____

6.- ¿Cómo considera su ambiente laboral ?

- a) Excelente _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____

7.- ¿Conoce perfectamente las labores que debe desempeñar ?

Sí _____ No _____

8.- ¿Está conforme con las actividades que realiza dentro del ITESM-CEM ?

Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

9.- ¿Conoce las prestaciones que le ofrece el ITESM-CEM al ingresar al él ?

Sí _____ No _____

10.- ¿Conoce los programas de capacitación que le ofrece el ITESM-CEM ?

Sí _____ No _____

11.- ¿ Qué información le gustaría obtener de otros departamentos ?

12.- ¿ Cómo calificaría la comunicación utilizada con el personal administrativo ?

a) Buena _____ b) Mala _____ c) Regular _____ d) Sin comentarios _____

13.- ¿ Qué medios de comunicación utilizan para expresar sus dudas y aportaciones ?

14.- ¿ Conoce alguna publicación dedicada a los administrativos ?

Sí _____ No _____

¿Cuál ?

15.- ¿ Ha aportado ideas para mejorar la comunicación en su área ?

Sí _____ No _____

¿Porqué?

16.- ¿ Cómo es su comunicación con la comunidad estudiantil ?

a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
b) No Existe _____

¿Porqué?

17.- ¿ Cree que si se comunicara más a menudo con sus superiores mejoraría su trabajo ?

Sí _____ No _____

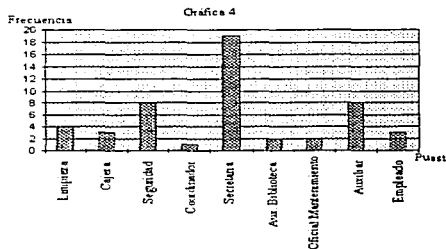
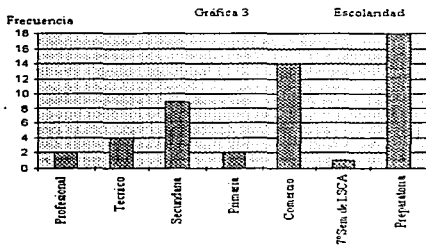
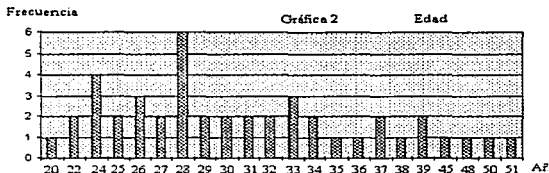
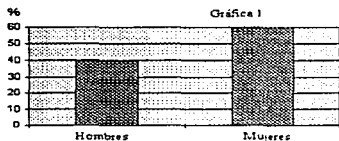
¿Porqué?

18.- ¿ Qué modificaría de la comunicación del ITESM-CEM ?

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A ADMINISTRATIVOS DEL ITESM-CEM

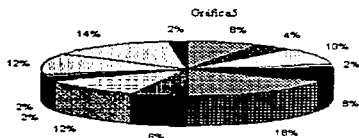
Encuesta de Administrativos Sexo.

SEXO	FRECUENCIA	%
Hombres	20	40
Mujeres	30	60



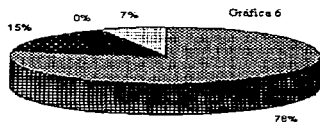
Antigüedad

AÑOS	FRECUENCIA	%
5	4	8
13	2	4
7	5	10
15	1	2
10	3	6
2	9	18
8	3	6
6	6	12
4	1	2
12	1	2
3	6	12
1	7	14
9	1	2



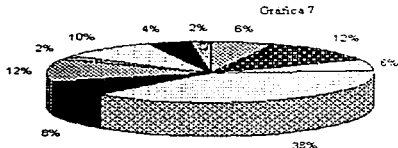
Pregunta 1 ¿Cómo se enteran de las decisiones tomadas en relación a su puesto ?

	FRECUENCIA	%
Por su Jefe	45	78
Por compañeras	9	15
Por circulares	Ninguna	0
Por otros (Secretaría Juntas etc)	4	7



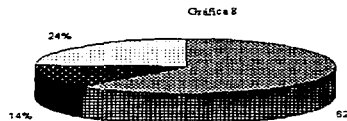
Pregunta 2 ¿Cómo se enteran de las oportunidades que tiene de ascender de puesto ?

	FRECUENCIA	%
Compañeros	3	6
No hay ascensos	6	12
Dir. División	3	6
Jefes	10	38
No contesto	4	8
Por ellos mismos	6	12
Escritos	1	2
No hay medio	5	10
Por el depto. de Rec. Hum.	2	4
Juntas	1	2



Pregunta 3 ¿Platica con frecuencia con sus superiores ?

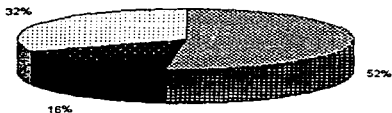
	FRECUENCIA	%
SI	31	62
NO	7	14
AVECES	12	24



Pregunta 4 ¿ Cuando plantean sus quejas o sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato ?

	FRECUENCIA	%
SI	26	52
NO	8	16
A VECES	16	32

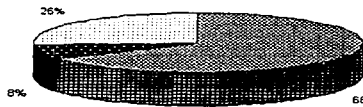
Gráfica 9



Pregunta 5 ¿ Su jefe le da la confianza para comunicar los problemas laborales ?

	FRECUENCIA	%
SI	33	66
NO	4	8
A VECES	13	26

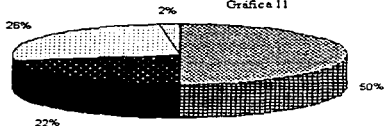
Gráfica 10



Pregunta 6 ¿ Cómo considera su ambiente laboral ?

	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	25	50
BUENO	11	22
REGULAR	13	26
MALO	1	2

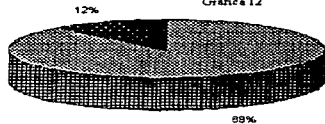
Gráfica 11



Pregunta 7 ¿ Conoce perfectamente las labores que debe desempeñar

	FRECUENCIA	%
SI	44	88
NO	6	12

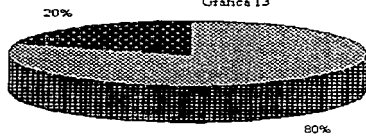
Gráfica 12



Pregunta 8 ¿ Esté conforme con las actividades que realiza dentro del ITESM - CEM ?

	FRECUENCIA	%
SI	40	80
NO	10	20

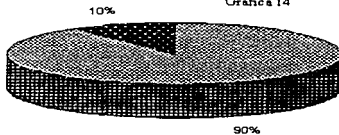
Gráfica 13



Pregunta 9 ¿ Conoce las prestaciones que le ofrece el ITESM - CEM al ingresar a él ?

	FRECUENCIA	%
SI	45	90
NO	5	10

Gráfica 14



Pregunta 10 ¿ Conoce los programas de capacitación que le ofrece el ITESM - CEM ?

	FRECUENCIA	%
SI	40	80
NO	10	20

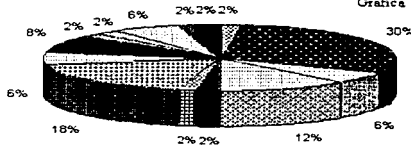
Gráfica 15



Pregunta 11 ¿ Qué información le gustara obtener de otros departamentos ?

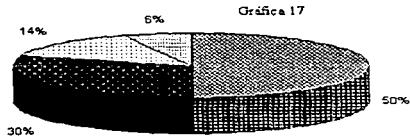
	FRECUENCIA	%
Si tienen las mismas prestaciones	1	2
No contestó	15	30
La necesaria para mejorar su trabajo	3	6
Ninguna	6	12
Información sobre fechas y eventos	1	2
Ingreso de trabajadores	9	18
Sobre funciones	3	6
Toco	4	8
Los servicios que ofrecen	1	2
Si hay igualdad	1	2
Cómo desempeñan su trabajo	3	6
Trato con alumnos	1	2
Relacion laboral	1	2

Gráfica



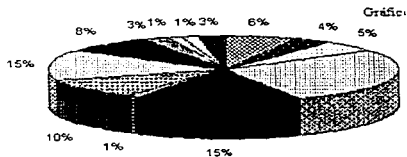
Pregunta 12 ¿Cómo calificaría la comunicación utilizada con el personal administrativo ?

	FRECUENCIA	%
BUENA	25	60
MALA	15	30
REGULAR	7	14
SIN COMENTARIOS	3	6



Pregunta 13 ¿Qué medios de comunicación utilizan para expresar sus dudas y aportaciones ?

	FRECUENCIA	%
JUNTAS	5	10
REUNIONES DE GRUPO	3	6
TELEFONO	4	8
DE BOCA A BOCA	22	44
POR ESCRITO	12	24
ENCUESTAS	1	2
BUZÓN DE SUGERENCIAS	8	16
POR EL JEFE	12	24
CARTAS	5	12
COORDINADOR	2	4
PROPAGANDA	1	2
CORREO ELECTRÓNICO	1	2
MEMORANDUMS	2	4



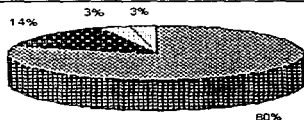
Pregunta 14 ¿Conoce alguna publicación dedicada a los administrativos ?

	FRECUENCIA	%
SI	26	52
NO	24	48



¿Cuál ?

	FRECUENCIA	%
ENCUENTROS	24	80
SIGNO	4	14
CRITERIOS	1	3
PARA NUESTROS PROFESORES	1	3



Pregunta 15 ¿ Ha aportado ideas para mejorar la comunicación en su Área ?

	FRECUENCIA	%
SI	25	50
NO	25	50

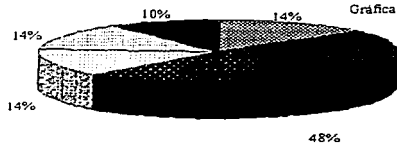
Gráfica 20



Pregunta 16 ¿ Cómo es su comunicación con la comunidad estudiantil ?

	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	7	14
BUENA	24	48
REGULAR	7	14
MALA	7	14
NO EXISTE	5	10

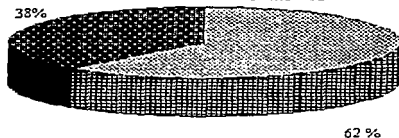
Gráfica 21



Pregunta 17 ¿ Cree que si se comunicara más a menudo con su superior mejoraría su trabajo ?

	FRECUENCIA	%
SI	31	62
NO	19	38

Gráfica 22



"BIBLIOGRAFÍA"

- (1) Baena Paz, Guillermina
Instrumentos de Investigación
Editores Mexicanos Unidos, México 1988
pp. 134
- (2) Borman G. Ernest
La Organización: Un Problema de la Organización Moderna
Deusto, Barrincúa 14, Bilbao 1974
pp. 357
- (3) Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
Mc.Graw-Hill, México 1996
pp.867
- (4) Chruden, Sherman.
Administración del Personal.
Continental (CECSA), México 1985.
pp. 661
- (5) Davis, Keith.
Relaciones Humanas y de Trabajo.
Mc.Graw-Hill, Nueva York 1962.
pp. 395
- (6) Doohar, Joseph
La Comunicación Efectiva en el Trabajo.
Reverte, México 1960
pp. 291
- (7) Flores de Gortari, Sergio
Hacia una Comunicación Administrativa Integral.
Trillas, México 1992.
pp. 354
- (8) Hodgetts M. Richard
Comportamiento en las Organizaciones
Mc.Graw-Hill, México 1992
pp. 451
- (9) Huse F. Edgar
El Comportamiento Humano en las Organizaciones
Fondo Educativo Interamericano, España 1980.
pp. 439

- (10) ITESM: Campus Estado de México.
Guía de Administración
Compilación y editorial de la Dirección de Servicios Escolares, abril de 1988.
- (11) Manual de Inducción.
- (12) Ramos Padilla, G. Carlos
La Comunicación un Punto de Vista Organizacional
Trillas, México 1991.
pp. 75
- (13) Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas
Limusa, México, 1982.
p.p. 189
- (14) Rodil Urrego, Florencio.
Lecturas Sobre Organización.
Trillas, México, 1975.
- (15) Scalán K. Burt.
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional.
Limusa, México, 1988.
pp. 601.
- (16) Schein F. Edgar.
Psicología de la Organización.
Prentice/Hall Internacional, México, 1981-
pp. 154
- (17) Schein F. Edgar
Psicología de la comunicación.
Prentice/Hall Internacional, México, 1987.
pp. 167.
- (18) Tejeda Palacios, Luis.
Gestión de la Imagen corporativa.
Norma, Colombia, 1987.
pp. 204
- (19) Yoder, Dale.
Manejo del Personal y Relaciones Industriales.
Continental, México, 1983
pp. 804