

5
2es-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS "ACATLAN"

ANATOMIA DE UNA ORGANIZACION

"EL PROCESO BASICO PARA EL DISEÑO DE UNA COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL"



MEMORIA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A:
FRANCISCO ARMANDO BALANDRA RUIZ

ASESORA: LIC EDITH MARTINEZ CHAVEZ.



SANTA CRUZ ACATLAN, EDO. DE MEXICO.

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5
26311



Universidad Nacional
Autónoma de México



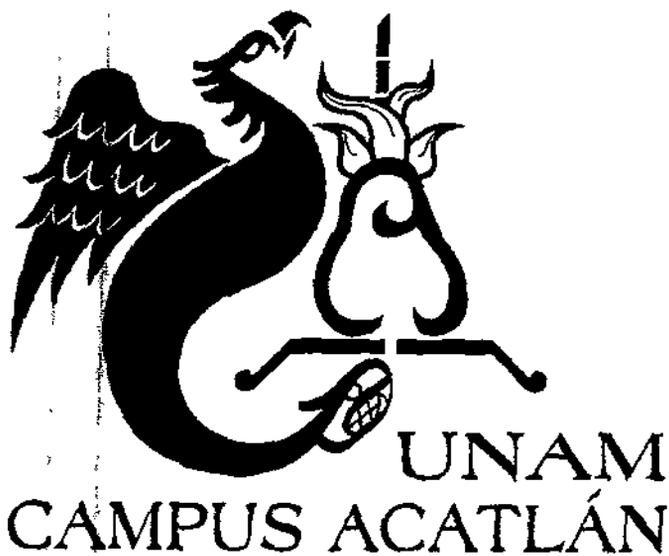
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

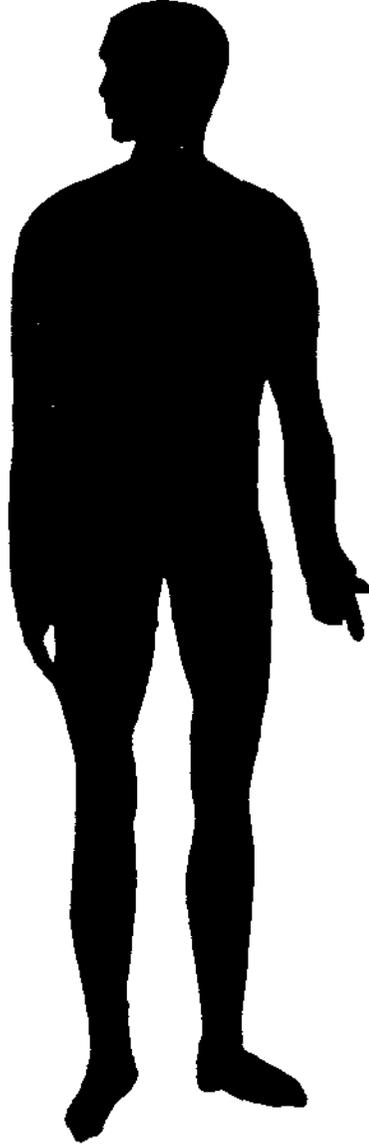
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

ACATLÁN



ANATOMIA DE UNA ORGANIZACION



A MI ESPOSA
ETERNA COMPAÑERA DE MI VIDA,
GENERADORA DE LO MAS GRANDE
QUE HE ALCANZADO
¡ GRACIAS LOURDES !, POR COMPARTIR
TU ESPACIO Y TU TIEMPO Y
PORQUE CON TU APOYO PUDE
REALIZAR ESTE TRABAJO
QUE HOY TE ENTREGO

A MIS HIJOS
ALICIA. Ejemplo de empeño y valuarte de mi propia existencia
ANTONIO Vivencia indeleble de profunda nobleza y mi gran cariño
JORGE Mi motivo de vivir

A MIS PADRES
ANTONIO Y MARIA DE JESUS
A SU MEMORIA †

A MIS HERMANOS
RAQUEL
JORGE
MARCO ANTONIO
ARTURO
TERESA
SERGIO UBALDO
JESUS RUBEN
MIGUEL ANGEL
JOSE ALBERTO
ALMA ROSA

¡ Gracias !, por su cariño y ejemplo
que coadyuvaron a mi realización

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Especialmente a

Alvaro Rivera García †

Columba García Cerezo

José Ruiz Sosa,

Manuela Balandra Guerrero

A LA LIC EDITH ARACELI MARTINEZ CHAVEZ

Por su invaluable apoyo y dedicacion que me
brindó, legándome sus conocimientos para
hacer posible este trabajo

AL LIC ENRIQUE ARELLANO AGUILAR

¡ Por todo cuanto recibí para mi formación
profesional. ¡ Gracias !

AL LIC ROBERTO M FLORES GONZALEZ

Por permitirme compartir responsabilidades
y por su indeclinable amistad
¡ Gracias !

A MIS MAESTROS

Por ser los forjadores de mi vida profesional,
con cariño y admiración

¡ Gracias !

A TI

Ya que con tu amistad y ayuda, sembraste en mí
la semilla del conocimiento y mi realización profesional,
con el mas profundo de mis reconocimientos

¡ Gracias !

INDICE

	PAG
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1 - Patología de la Organización	6
1 1 - La Comunicación	6
1 2 - La Organización	14
1 3 - Teoría de la Comunicación Organizacional	24
1 4 - Teoría de Sistemas	26
1 5 - Diagnóstico Situacional	30
CAPITULO 2	
2 - Salud e Higiene	34
2 1 - La Importancia de una Coordinación General de Comunicación Social	36
2 2 - Concepto de Comunicación Social	37
2 3 - Objetivos de la Coordinación de Comunicación Social	38
CAPITULO 3	
3 - Historial Clínico	40
3 1 - <i>El Partido Revolucionario Institucional, su Historia</i>	40
3 2 - El PRI y sus Pretendidos Cambios	44
3 3 - El PRI en el Estado de México	46
3 4 - El Comité Municipal del PRI en Naucalpan	48
3 5 - <i>Problemática Política y Comunicacional</i>	50
CAPITULO 4	
4 - Estudios de Laboratorio	53
4 1 - <i>Metodología</i>	54
4 2 - Planeación	55
4 3 - Organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan	58
CAPITULO 5	
5 - Prescripciones Médicas	72
5 1 - Estrategias Administrativas y Comunicacionales	73
5 2 - <i>Manuales Administrativos</i>	73
5 2 1 - Manual de Organización	77
5 2 2 - Manual de Procedimientos	86
5 3 - Los Medios de Comunicación Internos y Externos	104
5 4 - Definición de Políticas y Selección de Medios de Comunicación	105

5.5 - Diseño de Campañas;	106
5.6 - Programas de Participación Ciudadana	106
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS.	114

INTRODUCCION

Al recibir la indicación que me haría cargo de la Secretaría de Información y Propaganda del Comité Municipal del PRI en Naucalpan con el objetivo de implementar un programa integral que diera como resultado la instalación de una Coordinación General de Comunicación Social, plasmada en documentos que hicieran posible su funcionamiento formal e indicaran como debería de estructurarse, acepté por el hecho de que esta oportunidad representaba, por un lado, la posibilidad de poner en práctica tanto mis conocimientos académicos como empíricos y por otra parte, significaba el poderme titular a través de la opción de Memoria del Desempeño Profesional

El reto no era nada fácil, pues si bien considero que mi experiencia en diversos cargos en el área de comunicación social es amplia, lo cierto es que desde el punto de vista académico adolecía de fundamentos teóricos que se apegaran a la necesidad de operar en la esfera de la Comunicación Organizacional

Esto debido a que por desgracia los planes académicos de la ENEP Acatlán, en mi época de estudiante no habían visualizado la gran importancia que tiene esta disciplina en la sociedad moderna, pues es indudable que día con día cualquier tipo de organización social, requiere de la comunicación para su óptimo funcionamiento, de ahí la importancia que nosotros como profesionales en la materia, nos preocupemos más por incrementar el acervo académico en Comunicación Organizacional, amén de tener la convicción crítica de superarnos de manera integral

Sin duda que uno de los principales problemas que me enfrenté para la realización de esta Memoria del Desempeño Profesional, fue precisamente que adolecía de muchos elementos teóricos que me permitieran conocer, diagnosticar y

situación a mi organización, pues si bien es cierto que conocía la organización por laborar dentro de ella y me percataba de que existían problemas, esto era de una manera puramente perceptiva, pues al no contar con las herramientas necesarias para identificarlos y corregirlos, solamente me quedaba en el plano de la observación

Por tal motivo, tuve la necesidad de realizar estudios posteriores, tal es el caso del Seminario-Taller Extracurricular " Organizaciones, Hombres, Comunicación y Cultura" lo que me permitió adquirir nuevos conocimientos en el área de Comunicación Organizacional a través del estudio de autores representativos de esta disciplina, hecho que resulta notorio a lo largo del desarrollo de este trabajo, pues como se podrá observar, en ocasiones este se inclina más al aspecto teórico que práctico, como una resultante del referido seminario, mismo que tuve que abandonar por motivos de carácter laboral, sin embargo considero que fue fundamental para el desarrollo de mi Memoria del Desempeño Profesional

ANATOMIA DE UNA ORGANIZACION, " El Proceso Básico para el Diseño de una Coordinación de Comunicación Social ", es el título que lleva el presente trabajo, mismo que se realizó bajo la opción de Memoria del Desempeño Profesional para obtener el grado académico de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva

Este trabajo de titulación está centrado en el proceso básico del diseño de una Coordinación de Comunicación Social y pretende, primeramente, servir como un instrumento de consulta para los profesionales del periodismo e incluso de otras disciplinas y por otra parte, plasmar las experiencias profesionales que he vivido en la esfera de la comunicación social, vinculando los conocimientos empíricos y académicos

Durante el desarrollo de esta Memoria del Desempeño Profesional, tome como fundamento teórico-conceptual a las teorías de Comunicación Organizacional y de Sistemas, por considerarlas de gran utilidad para explicar y justificar la

importancia y necesidad que hoy en día significa la implementación y estudio de una Coordinación de Comunicación Social en una organización

Pretendiendo ser congruente y coherente en su realización, este trabajo está dividido en 5 capítulos, en cada uno de ellos se tratan aspectos específicos que permiten identificar los diversos factores que intervienen en el diseño de una Coordinación de Comunicación Social

En el Capítulo 1, titulado como PATOLOGIA DE LA ORGANIZACION, realizo un análisis y estudio de conceptos tales como Comunicación, Organización, Teoría de la Comunicación Organizacional y Teoría de Sistemas, esto con la finalidad de sustentar teóricamente este trabajo y estar en posibilidades de diagnosticar situacionalmente a la Organización objeto de estudio

Durante el desarrollo del Capítulo 2 anotado como SALUD E HIGIENE, destaco la importancia que tiene una Coordinación de Comunicación Social en las organizaciones modernas, así como, la conceptualización de Comunicación Social y sus objetivos

Con ello pretendo demostrar que contando con un adecuado funcionamiento de una Coordinación de Comunicación Social, se pueden alcanzar los objetivos de una organización en esta área de una manera más clara y eficiente

En el capítulo 3, referido como HISTORIA CLÍNICA, llevo a cabo la contextualización del Partido Revolucionario Institucional, desde sus orígenes, primeramente en el plano nacional, posteriormente a nivel estatal y por último en el ámbito municipal, esto, por la razón que el presente trabajo tienen como objeto de estudio el área de comunicación social del Comité Municipal del Partido Revolucionario Institucional en Naucalpan Asimismo se analiza su problemática política y comunicacional

ESTUDIOS DE LABORATORIO es nombre que lleva el capítulo 4, y en él se señalan las características para el diseño de una Coordinación General de Comunicación Social, destacando los aspectos metodológicos y de planeación que

me permitieron implementar el Organigrama de la referida Coordinación en el Comité Municipal del PRI en Naucalpan

En el Capítulo 5 titulado como PRESCRIPCIONES MEDICAS, hago referencia a las estrategias administrativas y comunicacionales que se implementaron en la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, en este apartado señalo la importancia de los manuales administrativos tales como Manual de Organización y Manual de Procedimientos, mismos que representan una herramienta esencial para el sano desarrollo de las organizaciones, por ello, consideré pertinente su utilización, pues a partir de éstos logre definir la estructura orgánica de la organización objeto de estudio, sin embargo, en ningún momento pretendo realizar un estudio teórico-practico referente a manuales administrativos, únicamente hago uso de ellos como un elemento más para lograr el propósito de este trabajo

Asimismo, destaco la utilización de diversas estrategias comunicacionales que permiten optimizar la operatividad de la Coordinación General de Comunicación Social del PRI en Naucalpan

ANATOMÍA DE UNA ORGANIZACION pretende, ante todo, destacar la importancia y utilidad que tienen el conocimiento y aplicación de la Comunicación Social en las organizaciones modernas, entendida esta como el proceso en donde se estudia y analiza la participación de todos los componentes inmersos en esta actividad, superando el limitado funcionamiento de las Oficinas de Prensa

Finalmente con la realización de este trabajo de manera personal logré comprender y entender de manera más profesional lo que implica el estudio y práctica de la Comunicación Organizacional en materia de Comunicación Social, al margen de ser un vehículo para mi titulación, por otra parte, esta Memoria del Desempeño Profesional, se presenta como propuesta de diseño para quienes tengan la necesidad de instrumentar una área de comunicación social en sus organizaciones,

siendo susceptible a modificaciones y adecuaciones conforme a los objetivos de la empresa o institución en la que se aplique

Al respecto Browne define a la comunicación como " *proceso de transmitir ideas a fin de crear comprensión en el pensamiento de la persona que recibe la comunicación*" * 2

Puede considerarse que es el medio que unifica a cualquier actividad del hombre, y a su vez representa el instrumento para modificar conductas y cumplir objetivos y metas, mediante una efectiva transferencia de información

Sin duda alguna que al paso del tiempo la comunicación ha ganado en importancia dentro de las empresas, de hecho, no se puede hablar de una organización eficiente sin que en ella operen procesos comunicativos adecuados

En este sentido, es en la comunicación dentro de las organizaciones donde resulta el origen de la interacción de los individuos que la integran y por ende, es esencial en todos los procesos que se den

De acuerdo a varios autores y a mis propias experiencias se puede señalar que las comunicaciones para el funcionamiento de su medio ambiente interno, tienen una utilidad preponderante para establecer y divulgar las metas de la empresa u organización, así como para desarrollar los planes para su cumplimiento, organizar los recursos humanos, materiales y financieros, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, así como mandar, dirigir y motivar a estos dentro de un ambiente adecuado

" *La más típica forma de ubicar a la comunicación dentro de las organizaciones es en las relaciones interpersonales, mediante las que se transmite la información referente al trabajo, es decir, las actividades que han de realizarse y de qué manera, por lo que la información se convierte en una actividad íntimamente vinculada con el proceso de la comunicación.*" * 3

Si bien es cierto que las funciones administrativas de la comunicación son esencialmente relevantes para el medio ambiente interno de la organización, tanto o más lo son para su medio ambiente externo, pues es a través de las informaciones que se obtienen fuera de la organización, como es posible conocer de las demandas y necesidades de

² Browne, C.G. *Communication Means Understanding*, en Kiet, Davis y Williams R. Scott. (copiladores). *Tratado de Relaciones Humanas*, ed. McGraw-Hill, Book Co. Inc. México 1959 pág 331

³ Uribe Nájera Teresa de Jesús. *Memoria Viva*. (Memoria del Desempeño Profesional), ENEP Acatlán. México. 1997. pag. 17.

nuestros ensosores, lo que convierte a la organización en un sistema abierto, tema del cual hablaremos más adelante

En el proceso de la comunicación, mismo que habré de explicar más adelante, primeramente señalaré los elementos de la comunicación que fundamentalmente lo constituyen el emisor o fuente, el mensaje, el canal o medio, receptor y retroalimentación

Para una mejor comprensión de los elementos comunicativos, es necesario definir cada uno de éstos ⁴

a) El emisor o fuente - Representa el inicio de la comunicación, mismo que tiene una idea la cual codifica de tal forma que sea comprendida tanto por el como por su futuro receptor

b) El Mensaje - Es la información que emite el emisor o fuente hacia un receptor a través de un canal o medio

c) Canal.- Es el instrumento o herramienta de la que se vale el emisor o fuente, para transmitir su mensaje

d) Receptor - Es el individuo que recibe el mensaje enviado por el emisor o fuente

e) Retroalimentación - Es el proceso mediante el cual el receptor, una vez recibido el mensaje, lo codifica y envía una nueva información hacia al emisor, constituyéndose este en el receptor, es decir, es el intercambio conductual entre emisor y receptor

Una vez descritos los elementos comunicativos, abordaré el proceso comunicativo, ubicándolo dentro de una organización

En términos generales el proceso comunicativo representa la interacción del receptor y el emisor, mediante el envío de mensajes a través de una canal

Explicado en mayor detalle este proceso, sería lo siguiente

La comunicación de hecho se inicia cuando el emisor o fuente decide enviar un mensaje a un receptor, buscando que dicho mensaje sea comprendido por ambos con la finalidad de obtener una respuesta positiva

⁴ Berlo K. David. El Proceso de la Comunicación ed. Ateneo Buenos Aires. 1970 pág. 24.

Como ya se dijo, el mensaje se transmite por medio de un canal que une al emisor con el receptor, en la medida que el mensaje sea persuasivo. la comunicación habrá de lograr su propósito, al respecto David K. Berlo se refiere a éste de la siguiente manera " *en la comunicación humana un mensaje puede considerarse como una conducta física. traducción de ideas, propósitos, intenciones mediante un código, esto es, un conjunto sistemático de símbolos*". *⁵

En este mismo sentido Koontz señala que, " *una comunicación precisa sólo puede darse cuando tanto el emisor como el receptor adjudican un significado idéntico, o cuando menos muy similar, a los símbolos que componen el mensaje*" *⁶

El canal de comunicación o medio, como instrumento o herramienta que se utiliza para enviar los mensajes, ofrece una gran diversidad de posibilidades, por lo que se debe escoger con cuidado el que mejor convenga de acuerdo a las circunstancias, dado que es fundamental para una comunicación efectiva

Si bien es cierto que cada uno de los pasos del proceso comunicativo son determinantes, de manera especial, el receptor representa la esencia misma de la comunicación, ya que es quien traduce el contenido de los símbolos del mensaje y si éste no puede decodificarlo adecuadamente, es decir, darle el significado que busca el emisor, la comunicación se trunca al no entender el mensaje. lo que significa que una comunicación queda incompleta cuando no haya una debida comprensión del mismo

Sólo existe una manera que permite saber si la comunicación ha sido efectiva o no, y esta se llama retroalimentación, pues como lo señala Koontz, nunca podremos estar seguros que un mensaje estuvo bien codificado, transmitido, decodificado y comprendido mientras no se haya confirmado por medio de la retroalimentación, pues a través de ésta sabremos si el cambio individual u organizacional se realizó como causa de la comunicación

Sin embargo, existen varios autores que no consideran a la retroalimentación como parte del proceso. pues la suponen como una nueva comunicación que parte del receptor. situación muy cuestionable, ya que si el mensaje no logra un cambio de conducta en el

⁵ Berlo *Op.Cit.*, p. 24

⁶ Koontz *Op. Cit* p. 478.

receptor que genere una respuesta, estaremos meramente en el campo de la información pero nunca lograríamos realmente una comunicación

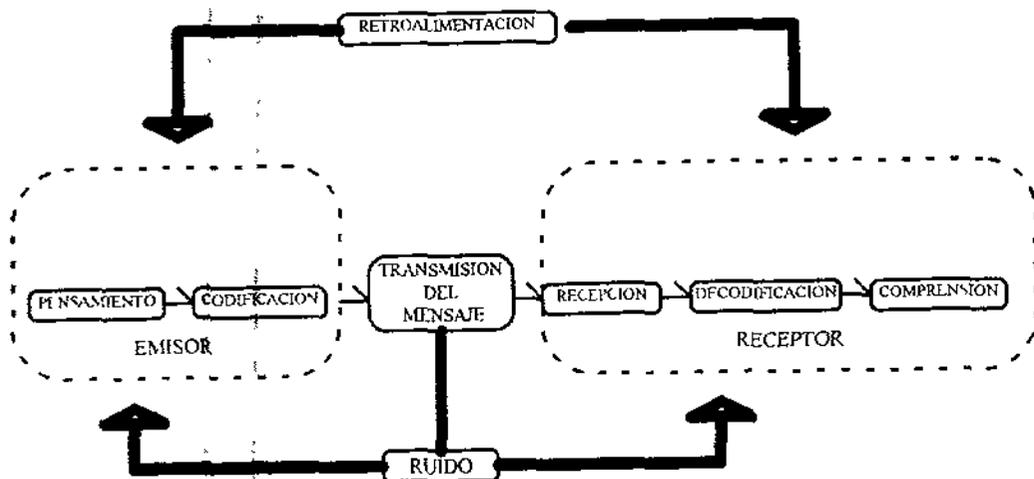
Existe un último aspecto dentro del proceso de la comunicación, también no aceptado por muchos autores, este se refiere al "ruido" que entorpece el proceso, pero la experiencia ha demostrado que la comunicación se ve afectada por estos ruidos, mismo que pueden ser causados por el propio emisor, el canal, el mensaje o el receptor

De esta forma, es importante reconocer cuales son las principales causas de estos ruidos .⁷

- Un entorno ruidoso o cerrado puede afectar el desarrollo de un pensamiento claro
- La codificación puede estar defectuosa debido al uso de símbolos ambiguos
- La transmisión puede interrumpirse por estática en el canal, como sucede con frecuencia con las comunicaciones telefónicas
- Una recepción inadecuada puede estar causada por una falta de atención
- La decodificación puede estar defectuosa debido a que se da un sentido equivocado a las palabras y a los demás símbolos
- La comunicación puede verse obstruida por los prejuicios
- El cambio deseado puede no llevarse a cabo por temor a las posibles consecuencias del propio cambio

A continuación se presenta gráficamente el modelo básico de un proceso de comunicación, con la finalidad de lograr mayor comprensión de la relación de los diversos factores que lo componen.

Koontz. *Ibidem*, p. 430.



MODELO BASICO DE UN PROCESO DE COMUNICACION

(Fuente Harol Koontz Elementos de Administración Pagina 479)

Se debe señalar que son múltiples los factores tanto situacionales como comunicacionales que afectan el proceso de la comunicación, tales como el medio ambiente externo como pueden ser los aspectos educacionales, sociológicos, políticos, legales, económicos, tecnológicos y geograficos

Dentro de la propia estructura de la organización el ambiente interno también influye en el proceso comunicativo, ya que los factores administrativos y no administrativos e incluso los tecnológicos podrían inhibir el flujo comunicacional

De esto se desprende la importancia que tiene el que sepamos y tengamos claro de que manera se presenta nuestro proceso y flujo comunicativo, pues ello nos permitirá no solo detectar, sino también evitar problemas comunicativos y tomar decisiones en su caso

La mayoría de los autores coinciden en que en una empresa eficiente, los flujos comunicativos deben transitar en varias direcciones

Esto es de arriba hacia abajo, hacia los lados y de manera diagonal, pues la experiencia muestra que cuando en una organización los flujos corren en una sola dirección, se presentan graves problemas comunicativos

La comunicación de arriba hacia abajo, descendentes, parten de los niveles jerárquicos más altos hacia los inferiores de la organización y son características de un ambiente autoritario y corren el peligro de distorsionarse a través de las cadenas de mando, por ello resulta vital contar con sistemas de retroalimentación para detectar si la información llegó debidamente al receptor y si éste comprendió la intención del emisor

En cuanto a la comunicación de abajo hacia arriba, ascendentes, transitan de los subordinados hacia los mandos superiores con la desventaja que en muchas ocasiones la información llega "filtrada", es decir, no se transmiten los mensajes de manera objetiva perdiéndose el control y son características de organizaciones democráticas

Por otra parte, en la comunicación hacia los lados, horizontales, los flujos comunicativos presentan la gran desventaja que las informaciones generalmente no fluyen en los diversos niveles de la organización, lo que provoca la ruptura administrativa y organizacional. Esta forma de flujo comunicativo se presenta en todas las organizaciones, aun cuando la mayoría de las veces de manera informal

Las comunicaciones en diagonal, transversal, incluyen los flujos horizontales entre individuos de la organización de niveles iguales o similares, pero sin la relación jefe-

subordinado, y se emplea generalmente para acelerar los flujos comunicativos, con el peligro de no respetar los niveles jerárquicos y brincarse las cadenas de mando

Una vez señalado lo anterior se puede comprender el por qué es determinante que una organización eficiente deba contar con flujos comunicativos en todas direcciones, pues cada uno de los tipos contienen características que benefician a la organización, sin embargo, resulta esencial que los altos niveles jerárquicos de la organización decidan qué tipo y en qué momento se habrán de utilizar los diversos flujos comunicativos, de acuerdo a los propósitos y estructuras organizacionales

Especial atención merece detectar las causas de las barreras y rupturas de la comunicación, pues este, sin lugar a dudas representa el mayor problema comunicativo y organizacional

Koontz,⁸ se refiere en este sentido a que una mala planeación causa dudas sobre los objetivos de la empresa, así como, una mala estructura organizacional impide una adecuada comunicación interdepartamental, por lo que sugiere que primeramente descubramos las causas y después tratar de eliminar sus síntomas

En la medida que se planifique estaremos en posibilidades de reducir las barreras comunicativas, así como evitar supuestos no precisos y mensajes confusos o mal expresados o que éstos sean enviados por largas cadenas de mando

El escuchar con atención puede evitar que se provoquen barreras comunicativas, pero sin hacer juicios prematuros sobre nuestros interlocutores pues esto genera desconfianza y temor

Dos aspectos fundamentales en las barreras y rupturas comunicativas la sobredosis de información y el no considerar los tiempos necesarios para la adaptación de los cambios que la organización requiere

En consecuencia, para lograr comunicaciones eficientes y eficaces es necesario que todos los miembros de la organización asuman un papel responsable y comprometido ante

⁸ Koontz, *Idem*, p. 486.

ella trabajando en busca de los objetivos comunes, y lograr esto es el papel fundamental de quienes detentan el liderazgo o dirección de una empresa

1.2.- La Organización.

El hablar de la organización es hablar de la existencia y desarrollo del hombre mismo, quien históricamente ha buscado agruparse con la finalidad de suplir sus carencias como individuo. Sin embargo tratar de definirla no resulta simple, es tan complejo como explicarse el comportamiento de las sociedades, pues en una organización confluyen factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, en resumen, interviene el hombre con todas sus implicaciones

Ronald Lipit señala que una organización es "un conjunto de individuos o grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común" *⁹

El concepto y aplicación de organización resulta muy amplio, en tal virtud me centrare con mayor atención hacia el campo de la ciencias sociales y del comportamiento, así como a los aspectos empresariales

Mayntz, *¹⁰ señala que el concepto abarca tres características orientadas hacia fines específicos de la organización

- Son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones
- Están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos
- Están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos

Para Max Weber, *¹¹ la organización es un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular considerada dentro de un contexto de relaciones sociales adecuadas a la realidad y abunda al señalar que estas se planean para hacer algo, es decir, con un sentido

⁹ Lipit, Ronald. *La Dinámica del Cambio Planificado*, ed. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1970, pág. 18

¹⁰ Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización*, ed. Alianza Editorial Madrid. 1972, pág. 47

¹¹ Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. The Free Press. New York 1947 pág. 151

En términos marxistas la organización se considera como el instrumento para dividir el trabajo, correspondiendo a mayor complejidad mayor especialización

Amitai Etzioni, las define como " *unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el servicio de estos fines* ".¹²

Hay quienes las consideran como " *la red de relaciones sociales y orientaciones compartidas, mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente* " ¹³

Talcott Parsons las resume como " *unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos* " ¹⁴

Edgar H Schein, amplía el concepto y lo define como " *la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad* " ¹⁵

Finalmente Richard Hall retoma las aportaciones de los diversos autores para definir a la organización como " *una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines*" ¹⁶

Hasta este momento me he referido a la organización como un ente constituido por seres humanos en busca de un fin específico, pero como se ha visto, éstas no se generan y desarrollan en la nada, sino que se encuentran inmersas en una serie de actividades que le vienen del entorno social, a este entorno se le conoce como ambiente organizacional

Precisamente es el ambiente el que determina y condiciona el manejo de los recursos humanos y materiales, así como la influencia en la toma de decisiones, en este sentido Rogers y Rogers y Aldrich señalan que " *el ambiente de una organización está formado por todos los factores, tanto físicos como sociales, externos y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones* " ¹⁷

¹² Etzioni Amitai, Organizaciones Modernas, ed. UTEHA, México 1972, pag. 58.

¹³ Méndez, José S. Dinámica Social de las Organizaciones, ed. Alinza, México 1990, pág. 81.

¹⁴ Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Society, ed. The Free Press, New York 1960, pág. 45.

¹⁵ Schein Edgar H. Psicología de la Organización, ed. Prentice-Hall, (32a. Reimpresión), Madrid, 1975, pág. 19

¹⁶ Hall, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso, ed. McGraw-Hill 2a. ed. Madrid, 1976 pág. 6.

¹⁷ E. M. Rogers y R. A. Rogers. La Comunicación en las Organizaciones, ed. McGraw-Hill, México, 1980 pag. 277

Abundando consideran tres puntos en la definición

- Que nos interesa el estudio del ambiente relevante para una determinada organización

- Qué al conocer y comprender este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización

- Qué esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas

En relación a lo anterior se puede decir que lo *relevante* de una organización varía según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como su *situación* en tiempo y espacio, por ello la característica de relevante debe ser muy flexible, tomando en consideración los estímulos que se reciban y estos pueden ser primarios o secundarios. Los primeros se refieren a las condiciones del mercado, de los proveedores y condiciones laborales, en tanto, los secundarios se refieren a los aspectos legislativos, tecnológicos, competencia y tendencias económicas, políticas y sociales, afectando el entorno completo de una organización por su carácter más generalizado

En cuanto a la toma de decisiones gran parte de éstas, deben estar basadas en la información que proviene del exterior, dado que los cambios constantes de los factores externos obligan a mantener actualizadas nuestras informaciones y en la medida que esto suceda, se podrá estar en posibilidades de adaptarse a dichos cambios

El tercer punto es relativo a la concepción que se tenga del ambiente, visto éste como un sistema, tema del cual hablaré más adelante

Por el momento es necesario señalar que los insumos de energía que entran a una organización y su conversión a resultados, habrán de producir más energía, es decir, son las interrelaciones entre el medio ambiente y la organización

Como se puede ver, resulta elemental para cualquier organización comprender lo mejor posible su ambiente externo, por ello resulta esencial caracterizarlos a éstos

* *Ambiente Turbulento* - Se caracteriza por los cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles en términos legislativos, económicos, sociales así como políticos

*Ambiente Hostil -Es particularmente dominante, estresante, arriesgado. Comúnmente resulta frustrante cuando se presentan obstáculos para la realización de metas trazadas por la organización

* Ambiente Diverso.- Este se presenta cuando los mercados varían considerablemente en sus características y esto provoca que la organización tienda a moverse en entornos diversos.

* Ambiente Desintegrado - Sus atributos son el ser sumamente caóticos, anárquicos y donde la incertidumbre se presenta constantemente al no existir normas y reglamentos debidamente estructurados

* Ambiente Escaso - De este, de manera determinante dependen las organizaciones para su existencia, ya que la abundancia o escasez en materias primas, recursos humanos, materiales o tecnológicos y el conocimiento y administración de los mismo, hacen posible el desarrollo o la vida misma de la organización

Como se observa, los ambientes en una organización se pueden enfrentar de acuerdo a la situación que esté viviendo y de manera combinada, es decir, que los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que provienen del ambiente externo son propios de un sistema abierto y deben ser evaluados e identificados por los miembros de la organización

Cabe destacar la importancia de diferenciar los problemas con los obstáculos de una organización, siendo los primeros eventos que afectan el desempeño de forma temporal, en tanto los segundos implican eventos con los que se tiene que aprender a convivir

Ahora bien, no basta con identificar los tipos de ambientes sino saberlos decodificar, leer, es decir, darles un significado o interpretación que permitan planear, organizar y dirigir las metas y objetivos de la organización, siendo uno de los principales problemas para ello la incertidumbre

Para Goldhaber ¹⁴ la incertidumbre es la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita

¹⁴ Goldhaber, Gerald M. Comunicación y Organizaciones, ed Logos, México 1981, pág. 24

En suma, significa no poder predecir las alternativas de una situación que se presente

Para reducir la incertidumbre se debe retroalimentar con información verídica del exterior, pues sin información confiable resulta muy difícil adaptarse a los cambios del ambiente exterior ya que ésta actúa como puente organización-ambiente

Desde luego que cada organización habrá de determinar que tipo de información requiere para su propia toma de decisiones.

Para mejor comprensión de lo anteriormente descrito se debe analizar la siguiente hipótesis sobre el impacto del medio ambiente en el comportamiento organizacional.

TURBULENCIA	A mayor turbulencia en el medio ambiente, se emplearán más mecanismos de defensa, como la investigación de mercados, la planeación estratégica, la publicidad, etcétera.
HOSTILIDAD	A mayor hostilidad en el medio ambiente se incrementará el uso de controles internos, como programas de comunicación para asegurar la cooperación de los empleados y para mejorar la calidad de los productos y de las operaciones.
DIVERSIDAD	A mayor diversidad o heterogeneidad en el medio ambiente, se modificarán con más frecuencia estructuras internas de la organización para lograr una mayor división del trabajo y se incrementará el uso de sistemas de control y de información como análisis de la competencia, control estadístico de la producción, etcétera.
DESINTEGRACION	A mayor desintegración en el medio ambiente, es decir, a una menor estructuración del mismo, se incrementará la necesidad de integrar y coordinar todos los subsistemas de la organización.
ESCASEZ	A mayor escasez en el medio ambiente, en la dirección de una organización se incrementará la necesidad de optimizar recursos y de elaborar una planeación estratégica.

FUENTE: Pilar Baptista Lucio, Las Organizaciones y su Ambiente, página 290

Hasta aquí me he referido a la organización y su medio ambiente, pero considerando que las organizaciones están constituidas por hombres, es necesario que aborde a éste como miembro individual dentro del sistema

Existen tres aspectos que toda organización debe cumplir en cuanto a sus miembros, estos son reclutarlos, lograr su permanencia y hacer que desempeñen adecuadamente sus funciones

La actitud de los miembros frente a los objetivos de la organización es determinante para su probable ingreso, destacándose cuatro de ellas, cuando se está de acuerdo con el objetivo al considerarlo un valor en sí mismo, pueden admitirse por coincidir con su objetivo propio, le pueden ser indiferentes o definitivamente rechazarlos

Salvo las organizaciones que no seleccionan a sus miembros por mandato o por coacción, necesariamente tienen que ofertar alicientes de tipo económico, de prestigio, de protección o de representación de intereses, para ganar adeptos

Cuanto más atractiva sea la imagen de la organización, mayor facilidad tendrá para funcionar con éxito y generalmente mejor será la actitud de sus miembros

Actualmente se tiene la tendencia de mostrar no sólo la honestidad de la organización, sino la utilidad que tiene para los individuos lo que redunda en una significación práctica para su prestigio

La actitud es de suma relevancia en la cooperación del miembro en cuanto su comportamiento posterior, por lo que los medios de control como financieros o coactivos entre otros, deben ser empleados para lograr la permanencia y cumplimiento de obligaciones de sus miembros

Mayntz ¹⁹ se refiere a que *" la actitud positiva respecto del objetivo de la organización y de la organización misma es tan importante para un comportamiento adecuado al papel correspondiente porque, a través de la identificación normativa, aquello que sirve a la organización y a su objetivo, puede convertirse en una necesidad personal para el individuo "*

El mismo autor señala que la decisión del miembro de permanecer o no en una organización, o la de desempeñar su papel lo mejor posible o bien hasta donde sea

¹⁹ Mayntz, *Op Cit* p. 161.

estrictamente necesario, además de los objetivos personales y de la medida en que pueda alcanzarlos, también debe existir una posible alternativa que le permita una mejor manera de satisfacción de sus propios deseos

Un aspecto de suma importancia para el comportamiento de los miembros en una organización es el estilo de dirección, la cual incide en sus papeles y actitudes en dos sentidos, positivo y negativo

El estilo de dirección que debe asumirse, está estrechamente relacionado con el tipo de organización, sus fines, metas y objetivos, de ahí que no se pueda prescribir una regla general de estilos

En varias ocasiones me he referido a que las organizaciones y sus miembros actúan de determinada forma a partir del tipo de organización de la que se esté hablando, por ello creí necesario describir la tipología de las organizaciones que manejan varios autores, aún cuando éstas no sean más que "clasificaciones empíricas ordenadas" ²⁰

Partiendo de los fundamentos teóricos de Renate Mayntz ²¹ en el sentido que la tipología de una organización no se puede hacer bajo una sola y única característica, ya que toda organización tiende a rasgos analíticos particulares que las hace diferentes una de otras, es decir, se pueden ordenar de acuerdo a una serie de factores tales como sus rasgos estructurales, su constitución más o menos democrática o autocrática e incluso a partir de sus propios objetivos

Considero que lo más adecuado es caracterizarlas tipológicamente de manera pluridimensional, como lo sugieren algunos autores, pues sin duda que las organizaciones cuentan con aspectos coercitivos, utilitarios o normativos, sin embargo, de manera particular cada una puede inclinarse más hacia alguna de estas categorías, pero sin ser excluyentes.

Para Etzioni, ²² las organizaciones pueden distinguirse en los tres tipos señalados en el párrafo anterior, esto es

²⁰ Mayntz. *Ibidem*, p. 11.

²¹ Mayntz. *Idem*, p. 72

²² Etzioni. *Op. Cit.*, p. 104

- * *Coercitivas.*- La coerción es el medio de control dominante
- * *Utilitarias.*- El medio de control es la recompensa o revocación material
- * *Normativas.*- El control se presenta a través de sanciones normativas

Como se observa, estas características pueden coexistir en una misma organización, por lo que resulta prudente la pluridimensionalidad de las tipologías

Sin embargo no sólo los tipos de control de una organización las define, pues por otro lado y de acuerdo a Talcott Parsons ¹¹ existen cuatro tipos de organizaciones según su función o meta, las cuales las clasifica en

- Organización de Producción.
- Organización de Metas Políticas
- Organización Integrativa
- Organización de Mantenimiento de Patronos

Por su parte Mayntz ¹² las define de acuerdo a sus objetivos, clasificándolas en tres categorías

- Las que limitan la coexistencia de sus miembros
- Las que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas
- Las que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera

Para Peter Blau y William Scott ¹³ la organización debe cumplir con funciones útiles para sobrevivir; el basamento de su análisis parte de la interrogante ¿quién se beneficia con la existencia de la organización? y al respecto señala cuatro tipos de organizaciones

- Asociaciones de beneficio mutuo
- Firmas comerciales que benefician a propietarios o directivos
- Empresas de servicio que benefician a sus clientes
- Organizaciones de bienestar común que benefician al público en general.

¹¹ *Parsons Op. Cit.* p 82.

¹² *Mayntz Op. Cit.* p 170

¹³ *Blau, Peter y Scott R. Williams. citado por Mendez, José s. Dinámica de las Organizaciones. ed. McGraw-Hill. 3a. ed. México 1990. pág 83.*

Por último Daniel Katz y Robert Kahn ²⁶ caracterizan a las organizaciones según sus funciones a) Productivas b). Mantenimiento c). De Adaptación d). Político-Administrativas

Una mayor claridad de la tipología de las organizaciones se puede observar en el siguiente cuadro

AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACION	EJEMPLOS
1.- Talcott Parsons	<ul style="list-style-type: none"> - De producción - De metas políticas. - Integrativas. - de mantenimiento de patrones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de bienes y servicios. - Partido, sindicatos - Policía, bomberos - Educativas, culturales
2.- Renate Mayntz (en base a sus objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> - Que se limitan a la coexistencia de sus miembros - Que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas. - Que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Círculos de esparcimiento o recreación - Escuelas, hospitales, universidades, prisiones - Administración, policía, partidos políticos, asociaciones benéficas
3.- Peter Blau y William Scott	<ul style="list-style-type: none"> - De beneficio mutuo. - Firmas comerciales. - De servicios. - De bienestar común. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos, partidos políticos, sectas y clubes - Industrias, bancos, almacenes - Hospitales, escuelas - Oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
4.- Amitai Etzioni (en base a la función control)	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitivas. - Utilitarias. - Normativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prisiones - Empresas de bienes y servicios. - Fiestas
5.- Daniel Katz y Robert Kahn	<ul style="list-style-type: none"> - Productivas - De mantenimiento. - de Adaptación. - Político-administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de bienes y servicios. - Escuelas, sectas religiosas - Universidades, institutos de investigación - Partido político, sindicatos, organizaciones de profesionales.

(FUENTE: Mendez, Zorrilla, Monroe Dinámica de las Organizaciones página 85)

²⁶ Katz, Daniel y Kahn, Robert, *Psicología Social de las Organizaciones*, ed. Trillas, México, 1983, pág. 165.

Por otra parte las organizaciones se dividen, según su estructura, en formales e informales

La organización formal es creada expresamente para lograr objetivos específicos y su existencia no depende de sus miembros toda vez que sus propósitos son de carácter práctico y los individuos no se ven emocionalmente involucrados en la obtención de metas organizacionales, ya que interactúan en papeles segmentarios, por lo tanto, la organización formal es " *El esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración*" * 27.

Las organizaciones formales son el resultado de la complejidad en las sociedades modernas en las que aumenta la necesidad de organizarse con precisión, asimismo, se puede decir que de la administración científica y las relaciones humanas han surgido los conceptos de organización formal e informal

La formalidad se establece en la división del trabajo, el poder de control, las reglas y reglamentos designados por la administración en donde hay una clara autoridad, cuya posición le confiere el poder de dar órdenes, de aplicar sanciones y de tomar decisiones, asimismo se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los miembros conforme a un patrón, el cual se puede esquematizar a través de organigramas o herramientas administrativas

En cuanto a las organizaciones informales son " *grupos más pequeños, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos*" * 28

Esta informalidad puede darse como resultado de que los papales de los miembros, no cumplen con las expectativas u objetivos propuestos y en ocasiones estos se logran abandonando los conductos establecidos

Etzioni al referirse a las organizaciones informales establece que éstas se desarrollan " *entre los ejecutivos y los obreros por encima y más allá de las formas establecidas por la organización, o debido, a las relaciones reales, tal como han evolucionado a consecuencia de la interacción*

²⁷ Etzioni. *Op. Cit.* p 58.

²⁸ Cohen, Bruce. *Introducción a la Sociología*, ed. McGraw-Hill, México, 1980 pág. 189.

entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales entre los que participan en ella" .²⁹

1.3.- Teoría de la Comunicación Organizacional.

Si definir Comunicación y Organización representa serias dificultades por la complejidad de éstos conceptos, por lo que hasta ahora no hay una definición que los enmarque con toda precisión

Ahora bien, resulta aún más complicado el pretender una definición única de Comunicación Organizacional, por lo tanto, tan sólo lo propondré de manera enunciativa en base a los conceptos de diversos autores

Partiendo de la idea de que la comunicación está íntimamente ligada a toda forma de relacion humana y que las organizaciones están constituidas por hombres, se puede afirmar que la Comunicación Organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio

Existen diversas formas de cómo se intercambian estos mensajes, los cuales se pueden dar en diferentes niveles, con canales interpersonales o medios de comunicación, pueden ser verbales o no verbales, mediante la estructura formal o de redes informales, fluir en varias direcciones, dentro o fuera de la organización

De acuerdo al planteamiento anterior se puede definir como "*disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómenos de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio*" .³⁰

Se puede decir que el estudio de la Comunicación Organizacional es relativamente nuevo, si consideramos que no es sino hasta principios de los años cincuentas, en Estado Unidos, cuando se despierta realmente el interés por el tema, siendo los integrantes de la Escuela de Sistemas, quienes contribuyen de manera directa en el estudio de las teorías de Comunicación Organizacional, dándole un peso específico al medio o entorno como un

²⁹ Etzioni. *Op. Cit* p 73

³⁰ Andrade Rodríguez, Horacio *Hacia una Definición de la Comunicación Organizacional Cuadernos del ITAM ed. ITAM México. 1987 pág. 30*

elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la información como un factor determinante en los intercambios que se dan entre la organización y su medio ambiente

De tal suerte que no es arriesgado señalar que la Comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades cuyo propósito es la fluidez de los mensajes, así como, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización

Existen dos divisiones fundamentales de la Comunicación Organizacional, comunicación interna y comunicación externa, la primera se refiere al los programas dirigidos al personal de la organización, y la segunda, cuando se dirigen a los públicos externos, dentro de esta última se comprende a las relaciones públicas y la publicidad

Para mayor claridad se definirán estos últimos conceptos manejados

* Comunicación Interna - Conjunto de actividades de una organización, para establecer y mantener, buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de medios de comunicación que los integre, motive e informe, en el logro se los objetivos de la organización

* Comunicación Externa - Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos, con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones, su imagen y promover sus productos o servicios

* Relaciones Públicas - Conjunto de actividades y programas de comunicación de la organización dirigidos hacia sus públicos externos, para proyectar una imagen favorable

* Publicidad - Conjunto de mensajes emitidos por la organización, a través de medios de comunicación masiva para promover e incrementar la venta de productos o servicios

* Publicidad Institucional - Conjunto de mensajes emitidos a través de medios de comunicación masiva para proyectar una imagen favorable de la organización, se considera como un instrumento de la relaciones públicas

Como se puede observar la Comunicación Organizacional se puede analizar desde tres ópticas diferentes como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades, es decir, como un fenómeno inherente a toda organización, como disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre esta y su medio ambiente, así como el conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones

Así tenemos que, " es una disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de comunicación organizacional tanto interna como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos de la institución o empresa" *¹¹

Una vez señaladas algunas definiciones y conceptos de estudiosos en la materia, podría resumir a manera de enunciado que la Comunicación Organizacional es el conjunto de mensajes que fluyen dentro de una organización, entre sus miembros y su medio ambiente externo, vinculados a los objetivos de la empresa y cuyo propósito es optimizar su funcionalidad y operatividad

1.4.- Teoría de Sistemas.

Antes de dar inicio sobre las Teorías de Sistemas, considero necesario definir qué es un sistema, para a partir de esto se pueda comprender mejor el concepto y su enfoque organizacional

Bertoglio se refiere al sistema como el conjunto de unidades, partes u objetos que se relacionan entre sí, considerando al conjunto como " las unidades que poseen propiedades comunes El estado de cada unidad se encuentra limitado, condicionado o dependiente del estado de las otras unidades. Los componentes o subsistemas se unen en coalición o combinación donde los elementos interactuantes siguen una regla de composición superaditiva alguna medida de la suma de sus unidades es mayor que la suma de las medidas de sus partes o unidades..." *¹²

¹¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas, ed Trillas, México 1988, pág 38

¹² Bertoglio Johansen, Oscar Las Comunicaciones y la Conducta Humana ed. Ateneo Buenos Aires. 1970. pag 17

Es pertinente diferenciar "todo" de "sistema", pues el primero se refiere al objeto organizado concreto, mientras que el segundo es relativo a la ordenación de las partes

La Teoría de Sistemas reconoce que toda organización está compuesta por partes independientes (componentes, unidades o subsistemas) que no se pueden ver por separado pues funcionan hacia la meta u objetivo del sistema principal de manera interrelacionada y es precisamente la interrelación entre estos subsistemas, como se entiende y se explican los sistemas

Entre mas complejo o de mayor nivel sean los sistemas, los componentes que se interrelacionan son de una estructura y organización más compleja y más inestable, es decir, están más propensos a cambiar por la acción de fuerzas pequeñas y sufren más alteraciones por el funcionamiento del sistema al cual pertenecen

Un ejemplo de "complejidad organizada" la tenemos en los sistemas orgánicos y socioculturales, pues en general, a medida en que se sube de nivel la relación entre los componentes se hace más flexible y la estructura se presenta más fluida y con más procesos, dando como resultado mayores alternativas abiertas

"La escuela de sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Esta escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con su medio. Por ello, la alteración de cualquiera de sus partes afecta el todo. La organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción que dada una de sus partes realiza para conseguir un objetivo común" * 33

Parsons * 34 desarrolló una teoría de sistemas que generalmente es aceptada tanto en los aspectos sociales como organizacionales, la cual se refiere a que un sistema social funciona ajustándose constantemente asimismo en lo interno en un estado de equilibrio. Cualquier entrada particular, ya sea en el cambio de personal o estructural, compete con los subsistemas y se desarrolla un nuevo sistema equilibrado

Este autor se refiere a acciones que pueden ser funcionales o disfuncionales, es decir, que sean útiles o inútiles a las metas del sistema, argumentado que la

³³ Uribe. *Op. Cit.* p. 34.

³⁴ Parsons. *Op. Cit.* p. 90

disfuncionalidad debe ser corregida para no romper las tendencias de autoequilibrio del sistema

Esta postura sin embargo resulta cuestionable cuando se confronta con los conflictos y desvíos del sistema ocasionados por los cambios, pues se debe considerar a estos dos factores como funcionales y no como los sugiere Parsons de reconocerlos como disfuncionales, pues, más que disociar pueden ser medios de equilibrio puesto que estos comportamientos ayudan a crear y modificar las normas del sistema, y aseguran su continuidad bajo condiciones de cambio

Si bien es cierto que los sistemas abiertos se caracterizan por la capacidad de adaptarse y reestructurarse continuamente en respuesta a los cambios en su ambiente, esta adaptación organizacional no necesariamente es de naturaleza autoequilibradora, sino las más de las veces se debe a adaptaciones planeadas o administradas, sin llegar a ser excluyentes de las inconscientes

Aquí cabe señalar que los sistemas por lo general se dividen en dos grandes tipos los cerrados y los abiertos cuya diferencia reside en su relación con el medio ambiente, en donde el primero no tiene intercambio con su medio ambiente en tanto el segundo sí lo tiene

Por su naturaleza misma y en relación al interés de este trabajo, no me ocuparé del los sistemas cerrados, sino que tomaré en consideración a los sistemas abiertos

A mayor abundamiento indicaré que en los sistemas abiertos existe una respuesta e interacción con su ambiente, que modifica y cambia su estructura, con la característica que conforme ascendemos a niveles de sistemas se hacen más abiertos en el sentido que se ven en un intercambio cada vez mayor con el medio, no sólo en la interrelación de subsistemas sino en el sistema en general. Las organizaciones sociales corresponden a un sistema de nivel superior, por lo tanto, se deben considerar como sistemas abiertos. Para comprender estas observaciones resulta explicativo el cuadro que a continuación se presenta, según Katz y Kahn, ¹⁵ y en el cual se dan los elementos fundamentales de los Sistemas Abiertos

¹⁵ Katz. *Op. Cit.*, p. 170.

ENTRADA	La energía importada del medio ambiente
PROCESO	La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio
SALIDA	El elemento terminado es exportado al medio ambiente
CICLOS DE EVENTOS	El intercambio de energía con el medio es cíclico, en un proceso continuo
ENTROPIA NEGATIVA	Si la entropía es el proceso natural de desorganización, o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo a algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía de medio que las rodea (guardar para cuando se necesita evitar la entropía)
INFORMACION	A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además una vez exportado el producto, la información vuelve a entrar en forma de retroalimentación, fundamental para la evolución y control organizacional
ESTADO DE EQUILIBRIO	La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (Homeostasis)
DIFERENCIACION	Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes o subsistemas)
EQUIFINALIDAD	Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes o viceversa

Una vez enunciados los diferentes conceptos sobre comunicación, organización, comunicación organizacional y sistemas, en el siguiente apartado habré de diagnosticar situacionalmente a la organización objeto de estudio

1.5.- Diagnóstico Situacional.

El diagnóstico de la organización representa en gran medida la posibilidad de alcanzar o no el éxito de los objetivos que pretendo en este trabajo, por ello, presto especial atención a los métodos, problemas y consecuencias del propio diagnóstico

El Comité Municipal del Partido Revolucionario Institucional en Naucalpan contaba con una Secretaría de Información y Propaganda cuyas funciones limitadas quedaban meramente en la realización de boletines de prensa y levantamiento de imágenes fotográficas

Se desempeñaba sin formalizar las áreas para establecer los niveles jerárquicos, de coordinación, así como los objetivos y funciones que se deben de desarrollar en cada una de las partes que componen una Coordinación General de Comunicación Social

Esto se debía principalmente a que su estructura orgánica formal operaba con deficiencias tanto en sus flujos como en su proceso comunicativo en donde la información fluía de manera descendente sin tomar en consideración a los miembros, es decir, estos desconocían sus roles o papeles dentro de la organización generando conflictos al actuar más de acuerdo a sus propios intereses que a los objetivos organizacionales

Por otra parte, al no existir herramientas administrativas como manuales de organización y procedimientos, las instrucciones se transmitían sin ninguna planeación, sin definición de metas, de objetivos y de coordinación, desfigurándose la función administrativa y comunicacional, puesto que, como se verá más adelante, son estas herramientas las que permiten optimizar la función administrativa y comunicacional.

Asimismo esto representaba el problema de no precisar los niveles jerárquicos dejando confuso el liderazgo en los individuos de mando, en síntesis adolecía de reglas establecidas y dirigidas hacia un fin

Si bien es cierto que existían este tipo de problemas, no se debe dejar de considerar a la secretaria de Información y Propaganda como una organización abierta, en donde de

alguna manera era afectada por su entorno y sus componentes desarrollaban actividades aun sin una adecuada estructura organizacional

Desde el punto de vista organizacional, sus problemas provenían de las fallas en su estructura organizacional y comunicacional en sus flujos y procesos, siendo estos, los aspectos más importantes que puede detectar en la organización

Estaba funcionando sin tomar en consideración los tipos de canales acordes a las necesidades comunicativas, en ocasiones las órdenes se enviaban por vía telefónica o verbal, cuando lo adecuado era tal vez un memorándum o circular, es decir, mediante comunicación escrita, a fin de que quedara constancia y poder estar en condiciones de darle seguimiento

No sólo en la elección de canales se presentaban problemas, ya que el mensaje en sí mismo adolecía de la esencia persuasiva provocando que la comunicación no fuera precisa

Atención especial merece el aspecto de la retroalimentación, pues debido a la deficiencia del mensaje, éste no era debidamente decodificado y comprendido por el receptor, no dando lugar a la retroalimentación, elemento básico para saber del cambio conductual, tanto individual como organizacional

A esto habría que agregarle lo anteriormente señalado respecto a la mala selección de canales y tenemos como resultado una comunicación trunca o incompleta

El proceso comunicativo dentro de la organización, con frecuencia se veía afectado o entorpecido a causa de diversos "ruidos", tales como la falta de atención de sus miembros, estática en los canales, simbología ambigua, por lo que el receptor en repetidas ocasiones no entendía ni decodificaba correctamente el mensaje, por lo tanto los propósitos comunicativos no se lograban

Como ya lo señalé el flujo comunicacional presentaba serias deficiencias, pues su tránsito invariablemente partía de los niveles de mas jerarquía hacia los inferiores, caracterizando un ambiente autoritario poco eficaz, ya que la experiencia me ha demostrado que una organización sana cuenta con flujos comunicativos en varias direcciones

Aunado a estos problemas comunicativos detecte que la organización adolecía de una adecuada planeación cuyo efecto hacia que los miembros de ésta, dudaran o no supieran reconocer los objetivos de la institución; es decir, la mala planeación impedía una correcta estructura organizacional y por ende comunicacional

De ahí la importancia de planificar para evitar que se presentaran barreras comunicativas, como era el caso de mi organización objeto de estudio

También en el ámbito organizacional pude detectar problemas que incidían en su sano desarrollo y funcionalidad

Consideré que para la organización, dada su tipología de metas políticas, resultaba relevante comprender lo mas claramente posible su ambiente externo y de ahí partir para la toma de decisiones fundamentadas en la información proveniente del exterior, por lo que enfoqué la investigación en ese sentido, para estar en posibilidades de planear, dirigir y organizar las metas y objetivos organizacionales de manera sistemática, eficiente y eficaz

Así, puede detectar que la organización opera dentro de un ambiente altamente turbulento y hostil, impactando el comportamiento organizacional

Los miembros de la organización no tenían la capacidad ni las herramientas para evaluar, identificar y enfrentar los obstáculos, problemas, oportunidades o aspectos coyunturales que provienen del exterior, adoleciendo de la información verídica necesaria que les permitiera predecir situaciones futuras, es decir, funcionaban inmersos en la incertidumbre

Ante esto, las tomas de decisiones generalmente eran erróneas, pues precisamente el ambiente es el que las condiciona, y al no contar con la información confiable del exterior, dificultaba la posibilidad de adaptarse a los cambios

Por otra parte, el estilo de dirección autoritario que caracterizaba a la organización, daba como resultado que la actitud de sus miembros frente a los objetivos fuera comunmente de rechazo o indiferencia, ejecutando sus roles o papeles de manera estrictamente necesaria y con nula cooperación

Partiendo del razonamiento de que la Comunicación Organizacional es el conjunto de técnicas y actividades, cuyo propósito es la fluidez de los mensajes, así como influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos de la organización, al realizar el diagnóstico situacional de la Secretaría de Información y Propaganda del Comité Municipal de Naucalpan, llegué a la conclusión que no se aplicaba en su funcionamiento las teorías de la Comunicación Organizacional

Ante esta situación, juzgué necesario crear una Coordinación General de Comunicación Social implementada de tal manera que permitiera cumplir con mayor eficiencia y eficacia con los programas y metas del Comité Municipal del PRI en Naucalpan en materia de comunicación organizacional

Para lograr estos objetivos determiné conformar la estructura orgánica mediante un organigrama en el que se especificaran tanto los niveles jerárquicos como las distintas áreas de la Coordinación General de Comunicación Social, asimismo, establecer, mediante la elaboración de manuales administrativos de Organización y Procedimientos, una adecuada planeación, metas, objetivos organizacionales y comunicacionales, políticas y programa de actividades que simplificaran y optimizaran las funciones de la organización

Durante el desarrollo del capítulo 2, me referiré a la importancia que para una organización tiene la operatividad adecuada de una Coordinación General de Comunicación Social.

CAPITULO 2

2.- Salud e Higiene.

Una vez señalados y explicados en el capítulo anterior los conceptos de Comunicación y Organización, así como las teorías de Comunicación Organizacional y de Sistemas y haber realizado el diagnóstico situacional de mi organización objeto de estudio, en este segundo apartado me refiero a la necesidad de construir una aproximación sincrética, desde una perspectiva crítica, el origen, desarrollo y conceptualización de la Comunicación Social, buscando con ello, justificar y determinar la importancia que tiene una Coordinación General de Comunicación Social en las organizaciones.

Por una parte Wilbur Schramm ³⁶ señala que el desarrollo de la comunicación social es el resultado de una cadena de interacciones entre la educación, la industria, la urbanización, la renta nacional, la participación política y los medios de masas, que han avanzado todos juntos, estimulándose el uno al otro

Asimismo, Mc Quail ³⁷ sugiere que el desarrollo de la comunicación social ha sido paralelo al aumento de las dimensiones, la complejidad de las organizaciones y las actividades sociales, el rápido cambio social, la innovación del nivel de vida y finalmente, a la progresiva desaparición de algunas formas tradicionales de control y autoridad

En este sentido, se entiende que la Comunicación Social está íntimamente ligada con todos los aspectos económicos, políticos y por supuesto sociales, éstos, desde la óptica de organización, control y poder.

Sin embargo, se puede señalar que en México, la comunicación social aún no ha sido estudiada acorde a la importancia y utilidad que esta tiene, no se toma en

³⁶ Schramm, Wilbur. *El Desarrollo de las Comunicaciones en el Proceso de Desarrollo en Evolución Política y Comunicación de Masas*. ed. Princeton University Press, Varios Autores. 1a ed 1965 pág. 30.

³⁷ Mc. Quail, Denis. *Sociología de los Medios Masivos de Comunicación*. ed. Paidós. 1a. ed. Buenos Aires. 1972 pág. 13.

consideración la diversificación que ésta presenta, quedándose las más de las veces en el renglon de "oficinas de prensa" tan sólo encargadas de enviar información a los medios de comunicación, respecto a las actividades de la organización

Así es como históricamente se ha soslayado que la comunicación social es una instancia mediadora entre las empresas, públicas o privadas, y las actividades complejas de la sociedad

Al respecto, Enrique Arellano, indica " *La mayoría del trabajo elaborado por las oficinas de comunicación social va dirigido a vigilar la información que difunden los medios de comunicación en relación a los aconteceres producidos por las instituciones sociales. Este tipo de trabajo en un principio estaba sujeto a decisiones políticas más que comunicativas, pero poco a poco la profesionalización de los agentes que laboran en estas oficinas se ve más lutente en las propuestas en el tipo de comunicación, por ejemplo, se busca cada vez tener una mayor política informativa y comunicativa que coordine -desde el manejo de imagen- los estudios de opinión, las relaciones públicas, la difusión estratégica de información, el análisis y captación de la misma. Es por esto, que el trabajo que se realiza en una oficina de comunicación social debe ser planeado y ejecutado no solamente por personas que saben de periodismo, esto es reporteros, que por tener experiencia en el ámbito político, puedan dirigir un departamento, si bien es cierto que en cuanto a difusión su fuente principal es el periodismo pero esto no es lo único que ahí se realiza, se llevan a cabo tambien programas de relaciones publicas, los cuales -generalmente- no pueden ser ejecutados por periodistas, lo mismo que establecer instrumentos de análisis de imagen y producir sondeos de opinión pública*" *²⁸

Tomando en consideración que mi objeto de estudio se centra en un ente de carácter político, se reafirma la necesidad de que el área de comunicación social se convierta en un asesor en materia de comunicación política, y en cuanto a organizaciones de otro tipo, ésta, deberá asumir la responsabilidad de convertirse en asesora en los rubros que a la organización competan tales como administrativos, organizacionales, comunicativos, financieros, sociales, mercadotécnicos, etcétera, es decir, se debe involucrar en todos los sistemas que la conformen y a partir de ahí seleccionar y ejecutar los programas de impacto en beneficio de la empresa de manera integral

*²⁸ Arellano Aguilar, Enrique. Seminario de Proyectos de Titulación II. MÍMEMO México 1996 pág. 4.

2.1.- La Importancia de Una Coordinación General de Comunicación Social.

Una vez referido lo anterior se puede establecer la importancia que tiene una Coordinación General de Comunicación Social, pues en la medida en que se pueda implementar un modelo que permita planear las actividades y ejecutar acciones debidamente definidas, tanto internas como externas y en el que se involucren a todas las áreas, se estará en posibilidad de responder con eficacia y eficiencia a los retos, objetivos y metas que optimicen el funcionamiento de la organización, tanto al interior de esta como con su medio ambiente

Resulta prudente contar con un instrumento que no sólo garantice el buen funcionamiento comunicativo-organizacional de la institución, sino que también represente y actúe como la herramienta que coordine, supervise y evalúe la información externa, es decir, que controle mediante el conocimiento de su entorno, los aspectos ambientales que eventualmente se llegaran a presentar

Por otra parte, el área de Comunicación Social tiene bajo su responsabilidad el establecer y ordenar los flujos comunicativos, que como ya se señaló en el capítulo anterior, éstos, debidamente definidos, son determinantes en la eficiencia operativa de la organización

Retomando los conceptos de Mayntz en el sentido de que una organización presenta tres características fundamentales como el de ser una formación social con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones, así como su orientación hacia fines y objetivos específicos y configurada racionalmente para lograr éstos, en este sentido, la comunicación social juega un papel preponderante toda vez que precisamente uno de sus propósitos fundamentales es el de dirigir y ordenar las funciones internas de sus miembros, conjuntado los esfuerzos hacia la consecución racional de los objetivos y metas de la organización mediante la implementación de estrategias administrativas y comunicacionales, de las cuales hablaré más adelante

Un aspecto relevante y que poca importancia se le ha dado e incluso en ocasiones no es considerado como parte del área de comunicación social, es el relativo a las relaciones públicas, aún cuando se ha demostrado que éstas son un fenómeno y una necesidad de nuestro tiempo y al respecto Lesly las refiere como

*" el propagar algo acerca de alguien o de algún grupo. Las Relaciones Públicas dicen al grupo lo que los otros piensan de él; ayuda al grupo a decir lo que debe hacer para conseguir la simpatía de los demás; planea caminos y medio de obtener esta buena disposición y lleva a cabo las actividades dedicadas a conseguirla. En el proceso de realizar todo esto se engloba una gran cantidad de funciones, conceptos y técnicas diversas" * "*

En suma, una Coordinación General de Comunicación Social globaliza los aspectos comunicativos-organizacionales, para dar respuesta a las necesidades tanto internas como las de su ambiente externo, de ahí su importancia, pues representa el puente de unión entre los miembros de una organización, la organización y sus miembros y esta con su medio ambiente. Todo lo anterior con el propósito de lograr la optimización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con que cuenta la institución

2.2.- Concepto de Comunicación Social.

Tras haber señalado la importancia que tiene una Coordinación General de Comunicación Social y establecer las múltiples alternativas que ésta presenta, es necesario definirla para poder comprender en mayor medida sus alcances y limitaciones

Desde luego que esta definición es meramente propositiva y de acuerdo a lo que he venido desarrollando con anterioridad, así tenemos que Comunicación Social es un proceso comunicativo que interrelaciona la operatividad de las organizaciones con las actividades complejas de la sociedad, desde el ámbito de poder, control, difusión y organización

* Lesly Philip Manuel de Relaciones Públicas, ed. Martínez Roca. Barcelona. 1969. pág 6

En otras palabras, hablar de comunicación social es referirse a una herramienta o técnica comunicativa-organizacional en cuyo centro se ubica al hombre y su complejidad humana, el cual se ve influenciado en sus actitudes, de acuerdo a los mensajes recibidos, la forma de éstos, la intensidad subliminal, los canales utilizados y factores como la predisposición, selección, afiliación y otros de carácter análogo.

En suma, la comunicación social se involucra con los medios de información, con los miembros de la empresa, con los procesos de comunicación internos y externos con el medio ambiente y las actitudes de la sociedad en su conjunto, todo ello, basado en la finalidad de lograr objetivos y metas previamente definidos y estratégicamente planeados.

2.3.- Objetivos de la Coordinación de Comunicación Social.

Visto lo anterior, se puede deducir que los objetivos de una área de Comunicación Social dentro de una organización son contar con una herramienta o técnica capaz de organizar, comunicar y administrar eficaz y eficientemente a una institución o empresa de manera integral.

Por otra parte, la Coordinación de Comunicación Social permite la posibilidad de construir modelos comunicativos-organizacionales que expliquen, describan y proporcionen los elementos necesarios para optimizar el uso y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros.

Asimismo, otro de los objetivos primordiales de la Coordinación de Comunicación Social es conocer e identificar los intereses de la institución, con el fin involucrar responsablemente los miembros de la organización, y por otra parte, buscar el impacto en los públicos externos en beneficio de la empresa, a partir de las metas pretendidas.

La descripción de actividades es otro de los objetivos de la Coordinación de Comunicación Social, buscando con ello describir los procesos de planeación y ejecución que realizan las estructuras de la organización, a partir de sus objetivos específicos y de la descripción de sus actividades en materia de producción, difusión, captación y análisis de información, así como, los de carácter interinstitucional (relaciones públicas)

Resumiendo, una Coordinación de Comunicación Social tiene como objetivos fundamentales los de planear, dirigir, coordinar, sistematizar, promover, difundir e instrumentar programas a través de los medios de comunicación, sobre las actividades u objetivos de la institución

CAPITULO 3

3.-Historial Clínico.

Por considerarlo pertinente y necesario para comprender la actual estructura y funcionamiento del Partido Revolucionario Institucional, en este tercer capítulo recurri a la historia de los partidos, circunstancias y momentos históricos que le dieron origen y vida al PRI a partir de 1928, hasta su fundación en 1946

Asimismo, para ubicar al PRI en el Estado de México y en el propio municipio de Naucalpan, también tomé en consideración sus aspectos históricos y de conformación, para de esta manera, tener ubicada con la mayor precisión posible mi objeto de estudio que es la *Secretaría de Información y Propaganda del Comité Municipal del Partido Revolucionario Institucional en Naucalpan*

Considerando que el presente trabajo no pretende hacer un estudio minucioso de la historia del Partido Revolucionario Institucional, tan sólo me refiero a las circunstancias y momentos políticos cuya trascendencia fueron determinantes para la conformación de este instituto político y entenderlo a través de estas referencias en su actualidad

3.1.- El Partido Revolucionario Institucional, su Historia.

El primero de septiembre de 1928, el entonces Presidente de la República, General Plutarco Elías Calles, durante la lectura de su último informe de gobierno, anuncia la creación de un partido político en el que se sustituye el caudillismo por regímenes de instituciones

Así, el 4 de marzo de 1929 se crea formalmente el Partido Nacional Revolucionario (PNR), dirigido por Plutarco Elías Calles constituyéndose así una organización política que pretendía encontrar los mecanismos para la consolidación del aparato estatal posrevolucionario, aún sin tener características de estructuras democráticas internas ni

participación real de las bases militantes, los líderes políticos logran un sistema legítimo de deliberación y negociación electoral

Circunstancias políticas muy marcadas, tales como la muerte del General Alvaro Obregón, generó grave crisis política dentro del grupo gobernante posrevolucionario y la necesidad de agrupar a los principales caudillos y grupos políticos de la época, dieron origen a la creación del PNR

Con esto se pretendió buscar la transmisión de mando no personalizada y de manera pacífica aclarar las disputas electorales, siendo el PNR el instrumento ideal para designar al Presidente interino

Con la creación del PNR se inició el continuismo institucional como una práctica política y aún cuando se respetó la fuerza de los partidos regionales, caudillos y caciques, el PNR representó un avance del centralismo

Asimismo con la caída del caudillismo nace, junto con el PNR el presidencialismo, con lo que las luchas por el poder se institucionalizan a través de la propia Constitución

El PNR enfrenta la primera polémica de fraude electoral en los comicios de 1929, cuando José Vasconcelos lanza su candidatura para competir por la Presidencia de la República contra el candidato oficial del PNR Pascual Ortiz Rubio, quien finalmente sale triunfador, no sin antes enfrentar severos cuestionamientos a la limpieza de los comicios

Se puede señalar que las principales aportaciones que hace el PNR a la vida política de México son

- Establecer el principio de No reelección
- La propuesta en 1934 del primer Plan Sexenal.
- La creación de la Confederación Nacional Campesina (CNC) en 1935
- La creación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) en 1938 * 40

En 1934, siendo Presidente de la República el General Lázaro Cárdenas del Río, se anuncia la disolución del PNR, dando origen al Partido de la Revolución Mexicana (PRM)

* El Partido Revolucionario Institucional Historia del Partido Revolucionario Institucional México 1974 Pag 3

buscando con ello corregir los vicios y darle fuerza orgánica, integrándose por agrupaciones campesinas, obreras, militares y contingentes populares

Bajo estas condiciones el 30 de marzo de 1938 se crea oficialmente el PRM, asumiendo la presidencia del Comité Ejecutivo Nacional el licenciado Luis I. Rodríguez

Con el PNR se habló del inicio del presidencialismo, en tanto con el PRM y la fuerza política que le dio el ejecutivo, el corporativismo nace como pilar básico del sistema político mexicano

Por supuesto que durante estos años se presentan circunstancias políticas muy especiales, como fue el hecho de la unificación de las fuerzas revolucionarias al PRM, así como campesinos, obreros, intelectuales y miembros del ejército

Con el consenso de las masas populares con lo que Cárdenas modera el autoritarismo, aboliendo el financiamiento del partido por los empleados del gobierno, el PRM se constituye como una coalición de organizaciones (corporativismo) *⁴¹

Se suman al PRM las organizaciones más importantes de esa época tales como la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, la Confederación General de Trabajadores, la Confederación General de Obreros y Campesinos de México, la Confederación de Obreros de México, la Confederación de Campesinos de México, la Confederación Nacional Campesina y la Confederación Nacional de Organizaciones Populares

La diferencia más clara entre el PNR y el PRM es el corporativismo y la calidad del miembro militante afiliado a algunas de las organizaciones del partido

En cuanto a las aportaciones del PRM a la vida política nacional, se contemplan

- La participación de la mujer dentro de los trabajos de partido en 1938
- Se crea en 1942 la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP)
- Se establece la estructura principal del PRM con cuatro sectores Campesino, Obrero, Popular y Militar *⁴²

⁴¹ Furtak K. Robert. El Partido de la Revolución y la Estabilidad Política en México. De UNAM México 1974
Pag. 38

⁴² Partido Revolucionario Institucional. Op. Cit. p. 4

Después de 17 años de haberse creado el PNR y tras su transformación en el PRM, en 1946 bajo la presidencia de la República del General Manuel Avila Camacho, se realiza la convención constitutiva del Partido Revolucionario Institucional (PRI) el 18 de enero de 1946, buscando un pacto de unidad política entre las centrales obreras, campesinas y populares y donde se designó como Presidente del Comité Central Ejecutivo al doctor Pascasio Gamboa, presidiendo la convención el General Rodolfo Sánchez Taboada.⁴³

Se puede señalar que las principales diferencias entre el PRI y el PRM, se resumen en la propia actuación de sus miembros, los cuales conservan su autonomía, dirección y disciplina en todo lo relativo al desarrollo de su acción social y la realización de sus fines específicos, pero dependiendo exclusivamente de los órganos de acción del partido para el ejercicio de su acción política electoral

De vital importancia para comprender la situación actual del PRI es conocer las principales escisiones que a lo largo de su existencia ha tenido, puesto que éstas dan respuesta al por qué de los cambios sufridos por este instituto político, cambios obligados por las circunstancias sociopolíticas

En 1947 Vicente Lombardo Toledano se desprende del PRI y forma el Partido Popular mismo que posteriormente se transformaría en el Partido Popular Socialista (PPS)

En 1952, un grupo de expriistas postulan a Miguel Enriquez Guzmán, compitiendo por la Presidencia de la República contra el candidato oficial del PRI, Adolfo Ruiz Cortines.

Posteriormente en 1955, varios veteranos de la Revolución se separan del PRI y forman el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM)

Otra importante escisión que sufre el PRI, es cuando fracasa la pretensión del entonces líder del PRI, Carlos A. Madrazo, de fortalecer la estructura territorial del partido para restarle poder a las corporaciones y caciques regionales y estatales

⁴³ Partido Revolucionario Institucional Ibidem P 6

Sin duda que en 1987 el PRI sufre la más desbastadora ruptura en su filas, cuando el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, entre otros, se separan del partido, creando una izquierda política no muy definida, bajo el Partido Socialista Unificado de México (PSUM) para posteriormente transformarse en el Partido Cardenista de Reconstrucción Nacional el cual dio origen a dos nuevas corrientes, el Frente Cardenista y el propio Partido de la Revolución Democrática. Este último lo encabezaría Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano y bajo sus siglas obtendría, el 6 de julio de 1997, el triunfo más importante que la oposición ha logrado. La gubernatura del Distrito Federal.

3.2.- El PRI y sus Pretendidos Cambios.

El Partido Revolucionario Institucional ha pretendido transformarse como medida para conservar el poder, así, en 1960 durante la III Asamblea Nacional Ordinaria siendo Presidente del Comité Ejecutivo Nacional el General Alfonso Corona del Rosal, se crea el Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IEPES)

Bajo la presidencia de Jesús Reyes Heróles y en el marco de la VIII Asamblea Nacional Ordinaria en septiembre de 1975, por primera vez se discute y aprueba un proyecto de Plan Básico de Gobierno para el sexenio 1976-1982

La XIII Asamblea Nacional Ordinaria de marzo de 1987, siendo presidente del CEN del PRI Jorge de la Vega Domínguez se diseña la estructura de las organizaciones de jóvenes (FJR) y de mujeres (CIM)

Luis Donaldo Colosio Murrieta, quien fuera presidente del PRI durante el periodo comprendido entre diciembre de 1988 y abril de 1992, al realizarse la XIV Asamblea Nacional Ordinaria en septiembre de 1990, ratifica la doctrina del nacionalismo revolucionario y se permite la existencia de corrientes internas. Se crea un Consejo Político Nacional con representación equilibrada de la estructura territorial y sectorial. Desaparece la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) para dar lugar a "UNE Ciudadanos en Movimiento", integrada por 5 movimientos: Movimiento

Sindical, Movimiento Gremial, Movimiento de Profesionales, Técnicos e Intelectuales, Movimiento Urbano Popular y Movimiento Ciudadano. Se crea el organismo "Cambio XXI Fundación Mexicana A.C." (hoy Fundación Cambio XXI, Luis Donaldo Colosio)

Los conceptos de Liberalismo Social y el Estado Solidario en los Documentos Básicos del partido, se incorporan durante la XIV Asamblea Nacional Ordinaria en marzo de 1993, siendo presidente del CEN del PRI Genaro Borrego Estrada.⁴⁴

La Reforma Electoral en 1996 representa el parte aguas del PRI, pues a partir de ese entonces la apertura por el poder se amplía, arribando ya de manera definitiva otros partidos como el PAN y PRD, confirmándose esto en las elecciones federales del 6 de julio de 1997, en donde el otrora partido invencible, sufre las más graves de sus derrotas, lo que sin duda, representa no sólo un reto sino una verdadera necesidad de cambio si pretende recuperar el poder. Este cambio tendrá que ser en sus estructuras organizacionales y comunicacionales y por supuesto políticas, pues se requiere reorganizarse al interior y presentar un nuevo discurso político, cuya oferta sea acorde a la sociedad actual.

En este sentido la comunicación organizacional juega un papel verdaderamente importante, pues a través de una adecuada utilización de modelos comunicacionales y administrativos al interior de la organización, se pueden detectar y corregir las fallas y fortalecer los aciertos que permitan no sólo mejorar su ambiente interno, sino además lograr proyectar una imagen que sea aceptada por la ciudadanía.

Considerando lo anterior se deduce que el área de Comunicación Social del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional, así como sus comités Estatales y Municipales no han sido lo suficientemente eficaces, para rediseñar su estructura y darle una operatividad con la que se pueda lograr las metas y objetivos de poder político de este instituto, pues como se vera en el Capítulo 3, el funcionamiento adecuado de una Coordinación de Comunicación Social, resulta de gran importancia en la eficiencia y eficacia de una organización.

⁴⁴ Partido Revolucionario Institucional. Documentos Básicos del PRI México 1965, pag. 19

3.3.- El PRI en el Estado de México.

El antecedente del que se tiene memoria, no sólo del PRI, sino desde el Partido Nacional Revolucionario en el Estado de México, es el Partido Socialista del Trabajo, que bajo la conducción de Filiberto Gómez y guiado por su hermano Abundio Gómez entonces gobernador de la entidad, en 1925 desarrolla la idea de crear en el Estado de México el PST y con ello fincar el poderío de un grupo político de altos vuelos.⁴⁵

Con esto no pretendo decir que fuera el único, en realidad hubo muchos institutos políticos de carácter estatal, pero es indiscutible que en el Estado de México fue el mejor conjuntado y poderoso, de tal forma que incluso se dio el caso de la coexistencia del PNR y el PST en la entidad mexiquense.

Entre los dirigentes del PST que le dieron brillo y vida a este organismo en la entidad se pueden mencionar a Filiberto Gómez, Felipe Estrada, Sixto Vargas, Zenón Suárez, Wenceslao Labra y Agustín Riva Palacio

En 1933, el Estado de México, al igual que el resto del país, sufre una sacudida política al darse el rompimiento entre el General Lázaro Cárdenas y Plutarco Elías Calles, lo que dio origen a la creación del Partido de la Revolución Mexicana, recayendo en Gustavo Segura la presidencia del Comité Directivo Estatal del PRM

Posteriormente Antonio Romero, por encargo del entonces gobernador Wenceslao Labra, preside el Comité Directivo Estatal del PRM, para que finalmente Mucio Cardoso, ex "gomizta", ocupara el cargo

Para 1942, tras el asesinato del Gobernador Alfredo Zárate Albarrán y la llegada de Isidro Fabela, se inicia propiamente la era moderna del Estado de México, bajo estas circunstancias arriba a la dirigencia del PRM Rafael Suárez Ocaña, siendo sucedido por Alfonso Flores Mancilla

⁴⁵ *Partido Revolucionario Institucional Comité Directivo Estatal. 65 Años de Desarrollo Sostenido (1924-1994) México 1994 pág. 5*

Ya una vez constituido el Partido Revolucionario Institucional, en el Estado de México ocuparon la presidencia del PRI algunos líderes políticos por temporadas breves y circunstancias eventuales. así, ocupa la presidencia del CDE del PRI Jerónimo Quiroz Hernández, posteriormente Eduardo Arias Nourville

Al inicio de la década de los 60s, Alfredo Garduño Castro ocupa la presidencia del CDE del PRI, para ser relevado por Guillermo Molina Reyes y más adelante lo hace Sidronio Choperena

A finales de esta década y principios de los 70s, Mario C. Olivera, quien bajo el mandato gubernamental de Carlos Hank González, es nombrado presidente del CDE del PRI.

De 1971 a 1975 el cargo es ocupado por Sixto Noguez Estrada, quien es relevado de la dirigencia por Antonio Mercado, esto ya bajo el gobierno de Jorge Jiménez Cantú, para sucederle Arturo Martínez Legorreta, quien a su vez sede la estafeta a Mario Ruiz de Chávez y este a su vez la entrega a Heberto Barrera Velázquez

Hasta aquí, de hecho el PRI era prácticamente partido único, pues salvo minúsculas derrotas, los triunfos electorales eran en todos los niveles. sin embargo, cuando asume la dirigencia estatal del PRI Cuauhtémoc Sánchez Barrales, el partido otrora invencible, sufre los primeros grandes descalabros durante las elecciones federales de 1988

Después de esta sacudida es Héctor Ximénez González quien asume la responsabilidad de dirigir los destinos del PRI en la entidad mexiquense, mismo que deja esta responsabilidad en manos de Juan Monroy Pérez y este a su vez en Mauricio Valdés Rodríguez

Así llega a ocupar la dirigencia del PRI estatal Arturo Montiel Rojas, para que nuevamente arribe Héctor Ximénez González, mismo que es sucedido por quien también ocupa por segunda ocasión el CDE, Heberto Barrera Velázquez, a quien le toca vivir la amarga experiencia de la debacle del priismo en las elecciones locales de 1996

Ante esta situación, nuevamente es llamado para hacerse cargo del CDE del PRI, Arturo Montiel Rojas, quien enfrenta las elecciones federales de 1997

3.4.- El Comité Municipal del PRI en Naucalpan.

Mediante entrevistas realizadas con viejos militantes priistas y conocedores de la historia de este instituto político, puede investigarse los datos más antiguos que se tienen respecto a la formación del primer Comité Municipal en Naucalpan, debidamente instalado. Estos remontan a la década de los 50's cuando siendo Gobernador de la entidad el Ingeniero Salvador Sánchez Colín durante el periodo 1951 a 1957⁴⁶ a un costado de las viejas instalaciones del Palacio Municipal ubicado en ese entonces en la esquina de Avenida Juárez y Morelos en la cabecera municipal, el señor Juan Covarrubias en 1956 se constituyó en el primer Presidente del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, posteriormente en lo que se reconoce como el primer relevo en este cargo, Antonio Ramírez Navarro, asume esta responsabilidad.

Desde luego que las circunstancias políticas, económicas, sociales y poblacionales eran diametralmente diferentes al industrioso municipio que actualmente conocemos.

En virtud de lo anterior el funcionamiento del Comité era meramente un formulismo, pues pese a contar con una mesa directiva que postulaba a los candidatos de elección popular, no se vinculaba realmente con la ciudadanía a través de campañas proselitistas, esto al no haber competencia política con otros partidos.

Se puede decir que no es sino hasta 1968, al inaugurarse las actuales oficinas del Comité Municipal ubicadas en Isabel la Católica y Avenida Juárez, siendo nombrado como Presidente por el periodo de 1968 a 1971, Román Díaz Prado, Secretario General, Salvador Navarro y Secretario Información y Propaganda, Federico Déciga, entre otros, cuando el PRI en Naucalpan cobra importancia en la vida política del municipio.

* Areola Ayala, Alvaro *La Sucesión en la Gubernatura del Estado de México de 1917 a 1993*, ed. El Colegio Mexiquense México, pág. 19

A partir de esa fecha desfilan por este comité diversos políticos, muchos de los cuales a través del tiempo llegan a ser Presidentes Municipales, bajo un claro dominio del priísmo en esta localidad

Sin embargo, en las elecciones federales de 1982 se da la primera gran derrota del priísmo local, al ser vencido en las urnas el candidato del PRI a la Diputación Federal por el XVIII Distrito, Julio Zamora Batiz por su oponente del Partido Acción Nacional Armando Gordillo-Mandujano

Es aquí cuando se evidencian las graves fallas, no sólo del PRI en Naucalpan sino a nivel nacional, puesto que su discurso y oferta política se vuelve caduca, sus estructuras se anquilosan, la voluntad de sus militantes es considerada en segundo término lo que genera gran malestar entre sus agremiados y simpatizantes, la designación tanto de dirigentes como candidatos a puestos de elección popular son por la vía antidemocrática del favoritismo, lo que provoca que las bases se revelen poco a poco, dando como resultado que las elecciones subsiguientes a 1982 sean cada vez con un mayor grado de dificultad, situación que se agudiza de manera total en las elecciones locales de 1996, cuando los candidatos del PRI encabezados por el aspirante a la Presidencia Municipal, Roberto Flores González, son prácticamente arrollados en las urnas en una clara e histórica victoria electoral del Partido Acción Nacional y su candidato José Luis Durán Reveles

Muchas fueron las causas que provocaron la caída del poder del PRI en Naucalpan, unas, las ya señaladas, otras, la situación económica del país que se vieron reflejadas en la municipalidad, las fricciones entre líderes políticos del propio partido y la incapacidad de adaptarse a los cambios que presentaba su entorno, una sociedad cada día más politizada y demandante con exigencias democratizadoras

3.5.- Problemática Política y Comunicacional.

En 1997 el Comité Municipal del PRI enfrenta una severa crisis política y de credibilidad, al igual que en todo el país, sin embargo, por no ser mi objeto de estudio el análisis a nivel nacional, me centraré en la situación que vive el referido comité, visto como una organización

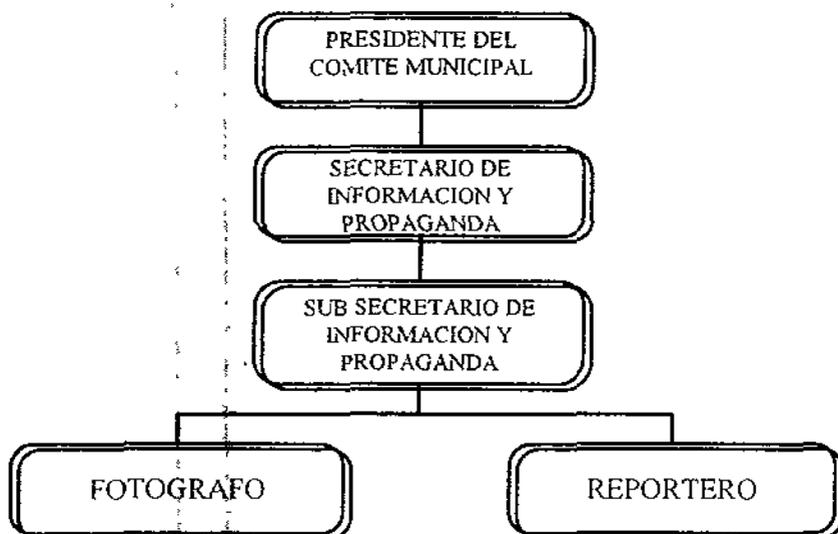
En el ámbito político, tras la derrota sufrida el pasado 10 de noviembre de 1996, el PRI se convierte en un partido de oposición con toda la problemática que esto conlleva, pues sus condiciones cambiaron al no ser ya el partido en el poder

Si bien, como ya se dijo con anterioridad, diversos factores hacían inminente la caída del PRI en Naucalpan, una vez consumada la tendencia, no se ha tenido la capacidad de responder ante los nuevos retos, continuando perniciosamente con los añejos vicios antidemocráticos y prácticas políticas del cacicazgo y "cuotas de poder" que tradicionalmente se han utilizado, mismas ya caducas y faltas de un sentido acorde a la realidad

El discurso y oferta política, aún con ciertos matices de cambio, sigue siendo el mismo que los llevó al fracaso, la cúpula mantiene el poder, control y decisión sobre las bases y éstas como respuesta se manifiestan en un total repudio hacia los candidatos propuestos por el PRI, sin importar si el aspirante cumple o no sus expectativas, el hecho de que sean nominados por el Partido Revolucionario Institucional representa en sí mismo un rechazo por parte del electorado otrora fiel al partido.

Bien, esta es la problemática política que enfrenta el PRI en Naucalpan, ¿pero qué sucede en el ámbito comunicativo-organizacional?

Al asumir el cargo como responsable del área de comunicación social percibí una organización con notorias fallas de planeación, comunicación, organización y falta de capacidad de dirección y liderazgo. De tal suerte que su estructura formal de la siguiente manera



Su proceso funcional operaba de la siguiente manera El Presidente del Comité Municipal enviaba órdenes verbales o escritas al Secretario de Información, éste al recibirlas las turnaba al Sub Secretario para que éste a su vez hiciera lo propio con el fotógrafo y reportero. es decir, todas las órdenes fluían de manera descendente en donde los miembros de la organización tan sólo las recibían sin entender su propio papel o rol

Una vez enviadas las órdenes éstas no eran vigiladas para saber si se cumplían las expectativas y si éstas eran formuladas positiva o negativamente, es decir, no se consideraba necesario determinar el qué hacer, el deber de hacer o el poder hacer, siendo de vital importancia conocer si existen conflictos en los papeles desarrollados por los miembros de la organización de tal suerte que en una estructura de esta naturaleza en donde las instrucciones ya sean escritas o verbales se transmiten a través de otro sin

ninguna planeación, sin definición adecuada de metas y objetivos y de coordinación, representaba el peligro de la desfiguración de la función administrativa y comunicacional

*"Una posibilidad de conflictos especialmente importantes consiste en que el miembro mismo concibe sus papeles, sus obligaciones y derechos en la organización de manera distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles, en ese sentido, los miembros de la organización actúan más en función de sus propias expectativas que en función de los papeles organizacionales que le corresponden" * 47*

Esto sin duda se presentaba por la falta de capacidad directiva y de liderazgo de los individuos en puestos de mando, quienes a menudo pasaban por alto que toda organización, por definición, tiene una estructura formal entendida ésta como la existencia de reglas firmemente establecidas dirigidas a un fin, *"En sentido sociológico, una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejerce en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación" * 48*

Una vez detectadas estas fallas comunicativas y organizacionales y al asumir la responsabilidad del área de estudio, se procedió a analizar la estructura ya existente para buscar las alternativas de solución que me permitieran cumplir con mayor eficiencia y eficacia los programas y metas que optimizaran el funcionamiento de la organización.

De acuerdo a lo anterior, determiné un ajuste integral de la estructura orgánica, por lo que creí necesario diseñar una Coordinación General de Comunicación Social que viniera a suplir orgánica y funcionalmente a la Secretaría de Información y Propaganda

En este diseño, se tomarían en consideración los flujos comunicativos internos, los roles y/o papeles de los miembros de la organización, la designación de tareas, elaboración de planes y programas, definición adecuada de los elementos de la comunicación, jerarquías estructurales, todo ello bajo estrategias administrativas y comunicacionales

Durante el desarrollo del capítulo 2, expondré el marco teórico conceptual que me sirvió de sustento en la elaboración de mi trabajo y en el que explicaré la importancia de la comunicación en las organizaciones y a partir de ello la justificación del diseño propuesto

¹⁷ Mayntz, *Op. Cit.* p 109

¹⁸ Mayntz, *Ibidem* p. 112

CAPITULO 4.

4.- Estudios de Laboratorio.

Durante el desarrollo de este apartado se sistematiza el proceso básico para la elaboración o diseño de una Coordinación de Comunicación Social, buscando precisar los aspectos que consideré determinantes para el óptimo funcionamiento del área comunicacional dentro de una organización moderna

Como lo señalé anteriormente, estas consideraciones están hechas a partir de mi propia formación profesional y mis experiencias personales, de ahí que resulte importante remarcar que el diseño presentado que puede en su momento ser modificado de acuerdo a las necesidades que en particular tenga cada organización en materia de comunicación social

Sin embargo considero que se cumple con el proceso básico para el diseño de una Coordinación de Comunicación Social

Para lograr lo anterior, primeramente realicé una investigación metodológica para poder determinar que tipos de requerimientos comunicacionales necesitaba la Secretaría de Prensa y Difusión del Comité Municipal del PRI en Naucalpan , para cumplir debidamente sus funciones como una Coordinación General de Comunicación Social

Asimismo, este proceso metodológico sentó las bases para llevar a cabo una adecuada planeación, representando ésta un medio racional para el logro de objetivos conforme a las incertidumbres y contingencias, presentes y futuras

Considero que una buena planeación permite diagnosticar los hechos futuros que se cree existirán cuando los planes entren en operación, es decir, conformar un medio ambiente que permite el eficaz desarrollo de los individuos en grupo, ya que resulta esencial que los propósitos y objetivos, y los métodos para alcanzarlos, sean claramente entendidos, pues si se pretende que la suma de esfuerzos de un grupo sea

eficaz, los individuos deben estar enterados de qué es lo que espera de ellos la organización

4.1.- Metodología

Para elaborar el diseño de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, primeramente me enfoqué a la tarea de recabar la información relacionada con mi objeto de estudio, haciendo uso de las técnicas de investigación documental, consultando los documentos existentes que me permitieran ubicar a la organización y su funcionamiento

La observación, en la medida que se somete a comprobaciones y controles relativos de validez y confiabilidad, representa un procedimiento técnico de gran utilidad para los fines formulados en la investigación, ésta puede servir como sondeo, para obtener datos complementarios para calificar o ayudar a interpretar datos o utilizarse como método primario de recopilación

Se puede decir que existen dos tipos de observaciones la no estructurada en donde el investigador se vuelve participante y adopta el papel de miembro del grupo, y las estructuradas en donde se hace uso de instrumentos formales creados anticipadamente

Fue la técnica de observación directa la que me sirvió de gran utilidad para detectar como operaban los individuos de la organización y de qué manera se involucraban con los propósitos y objetivos, asimismo, mediante entrevistas personales, conocer sus funciones y actividades

Una vez contando con esta información, llevé a cabo su procesamiento con el levantamiento, codificación y análisis de los datos obtenidos, con ello fue posible diagnosticar los problemas administrativos y comunicacionales, tales como la falta de planeación, la nula existencia de manuales, graves barreras en los flujos comunicativos, el total desconocimiento de los individuos respecto a las metas y

objetivos de la organización y la falta de precisión de funciones y actividades, entre otros

En virtud de lo anterior fue necesaria la elaboración del organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social, apoyándome con la incorporación de instrumentos administrativos tales como los manuales de Organización y Procedimientos, de los cuales hablaré en el siguiente capítulo

4.2.- Planeación.

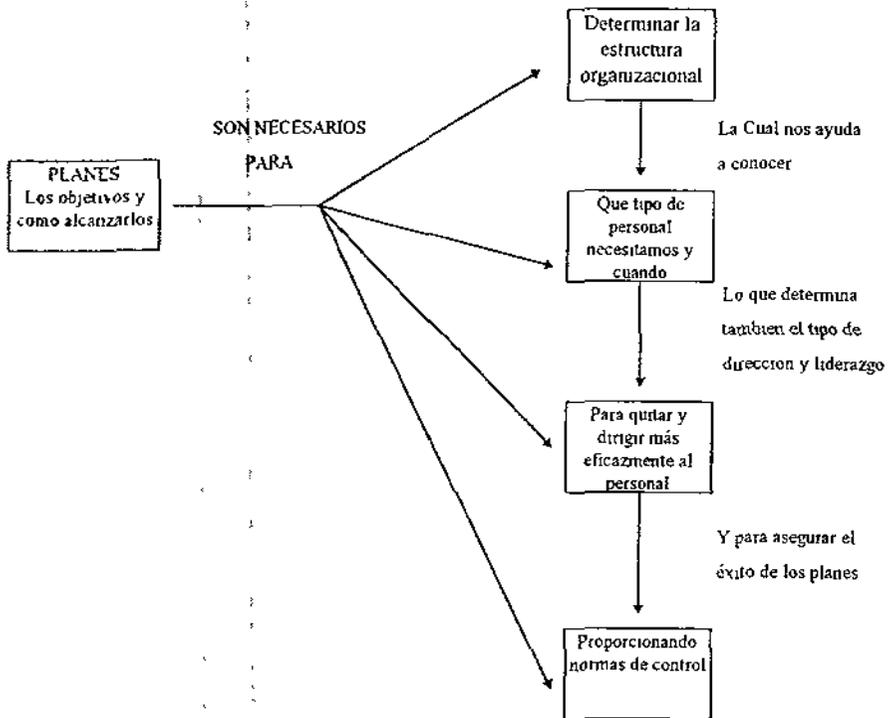
Un aspecto importante que tomé para la elaboración del proceso básico en el diseño de una Coordinación de Comunicación Social fue la planeación, la cual no sólo es determinante para el buen funcionamiento de una organización en todos sus niveles sino que también otras funciones como las de dirección, liderazgo, control e integración, están subordinadas a la planeación para asegurar el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Sin embargo, desgraciadamente hoy en día aún no se le da la debida importancia que tiene esta función y en la mayoría de las empresas u organizaciones mexicanas, tanto de carácter público como privado, es una constante que no cuentan con una adecuada planeación

Al respecto Goetz *⁴⁹ refiere lo siguiente, " los planes solos no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere la acción; la empresa debe operar: Los planes pueden, sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos. Pueden pronosticar que acciones llevarán hacia el objetivo final, cuáles se alejan de este, cuáles probablemente se anularán entre sí, y cuáles son irrelevantes. La planeación administrativa busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre los fines deseados. Sin planes, la acción debe convertirse en una actividad aleatoria, la cual no produce otra cosa que un caos"

Para ejemplificar mejor la importancia de planificar se muestra la siguiente gráfica

⁴⁹ Goetz, Billy E. Management Planning and Control, ed. McGraw-Hill Book, México 1949. pág. 2.



LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION (FUENTE CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, HARNOLD KOONTZ, PAG 145)

En la anterior gráfica se puede observar la funcionalidad que representa la planeacion, primeramente se establecen los objetivos y se plantean las alternativas para alcanzarlos, para de ahí, determinar las estructuras y normas de control, tanto de miembros de la organización como los objetivos y metas de ésta

Existen diversos tipos de planes, entendido éste como cualquier curso de acción futura de ahí que se pueda hablar de.

a) - Propósitos, todo grupo organizado tiene o por lo menos debería tener un propósito o razón de ser resultando esencial para poder trazar objetivos claros y definidos pues es difícil concebir como pueden desarrollarse los objetivos sin tener un plan basado en los propósitos

b) - Objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades y representan el punto final de la planeación a la vez indican hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección y liderazgo, y control, es decir, los objetivos o metas, constituyen el plan básico de la organización

c) - Estrategias, refleja conceptos globales y amplios relativos a la función organizacional, por lo tanto denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios al respecto Anthony las define como " *el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos*" ⁴³

d) - Políticas, también son consideradas como planes en la medida que guían o canalizan la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, y aseguran que este de acuerdo con, y contribuya a los objetivos organizacionales, buscando predecir y evitar repeticiones analíticas proporcionando una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera delegar autoridad y mantener el control

e) - Procedimientos, son planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras detallando de manera exacta la forma en que una actividad debe cumplirse, su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas

⁴³ Anthony R.N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. (Boston: Division of Research Harvard Business School 1965) pág. 24

f) - Reglas, generalmente representan los planes mas sencillos, requieren de una acción específica y definida respecto a que una situación se lleve o no a cabo y se aplican cuando se requiere reprimir el juicio discrecional de los individuos de una organización

g) - Programas, se puede decir que son un complejo de metas, políticas, procedimientos, objetivos, estrategias y por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales

h) - Presupuestos, como plan, es la expresión de los resultados en términos numéricos, siendo un instrumento de control, sin embargo no puede servir como una norma sensible a menos que refleje los planes organizacionales

Siendo una de las fallas más notorias que presentaba la Secretaría de Información y Propaganda del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, la referente a planificar, fue que tomé la decisión de acentuar mi trabajo en este sentido, pues sin duda que la planeación tiene cuatro importantes funciones que ninguna organización debe pasar por alto, estas son reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia los objetivos, propiciar una operación económica y facilitar el control

Una vez revisados los anteriores conceptos y adecuarlos a mi organización objeto de estudio, determiné la elaboración de un organigrama que me reflejara en forma esquemática las funciones y actividades de las unidades administrativas que conforman la Coordinación de Comunicación Social

4.3.- Organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan.

- Concepto

Es la representación gráfica de la estructura organica que refleja en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas

de autoridad y asesoría, así como las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.”

-Finalidad

* Proporcionar una imagen formal de la organización constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información

* Indica las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una institución o de una de sus áreas

* Ayuda a descubrir duplicidades, dispersiones o lagunas, múltiples relaciones de dependencia, de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control

* Facilita al personal, el conocimiento de su ubicación y de sus relaciones dentro de la estructura orgánica

- Clasificación

* Por su Contenido.

A) **Estructurales**, son los que tienen como fin la representación gráfica de las unidades administrativas que integran una institución o parte de ella, así como las relaciones de jerarquía o de dependencia que existen en cada una de ellas

B) **Funcionales**, son conocidos también como organigramas de funciones, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, además de sus unidades y sus relaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados

C) **De Integración de Puestos, Plazas y Unidades**, señalan dentro del marco de cada unidad administrativa los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y/o requeridas y en su caso los nombres de las personas que las ocupan

* Por su ámbito de aplicación

“ Gobierno del Estado de México, Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica Para la Elaboración de Organigramas México 1987 pág 5

A) **General**, representan a la institución por medio de sus principales órganos y sus interrelaciones básicas, generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización

B) **Específico**, muestran por separado cada una de las unidades administrativas o divisiones principales de la estructura, y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Comprenden todos los niveles y los puestos de la unidad que representan

* Por su representación

A) **Verticales**, en estos organigramas el órgano que representa la más alta jerarquía, está colocado en la parte superior y las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo

B) **Horizontal** se utilizan cuando existen estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base, el órgano que representa la más alta jerarquía se coloca al margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha

C) **Circulares**, el órgano que representa la más alta jerarquía, se coloca en el centro, y las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos

D) **Mixtos**, se combinan los formatos vertical y horizontal para los distintos niveles, por lo general se utiliza el vertical para los primeros niveles y el horizontal para los últimos contenidos en el esquema

E) **De bloque**, son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en la gráfica de las unidades ubicadas en los últimos niveles

- Diseño de Organigramas * 12

¹² Gobierno del Estado de México, Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Organización, México 1992, pág. 42.

Los pasos que siguen para el diseño de organigramas son

* *Planeación y Programación*, es la etapa en la que comienza la preparación del organigrama, se debe incluir una justificación, un informe o plan de trabajo y la autorización y apoyo de los niveles superiores del proyecto que se presenta

* *Recopilación de Información*, para la elaboración del organigrama se debe recopilar información sobre las unidades que conforman la estructura, número de niveles y órganos de cada nivel, así como información sobre las funciones de cada área. para el caso de los organigramas funcionales

Las fuentes para obtener información pueden ser Archivos, centros de documentación, funcionarios, empleados y oficinas, a través de la investigación documental y de campo.

* *Clasificación de la Información*, debe seleccionarse y registrarse para que su manejo sea más accesible

* *Análisis de la Información*, se somete la información a un estudio crítico en el que se puedan detectar posibles omisiones y deficiencias

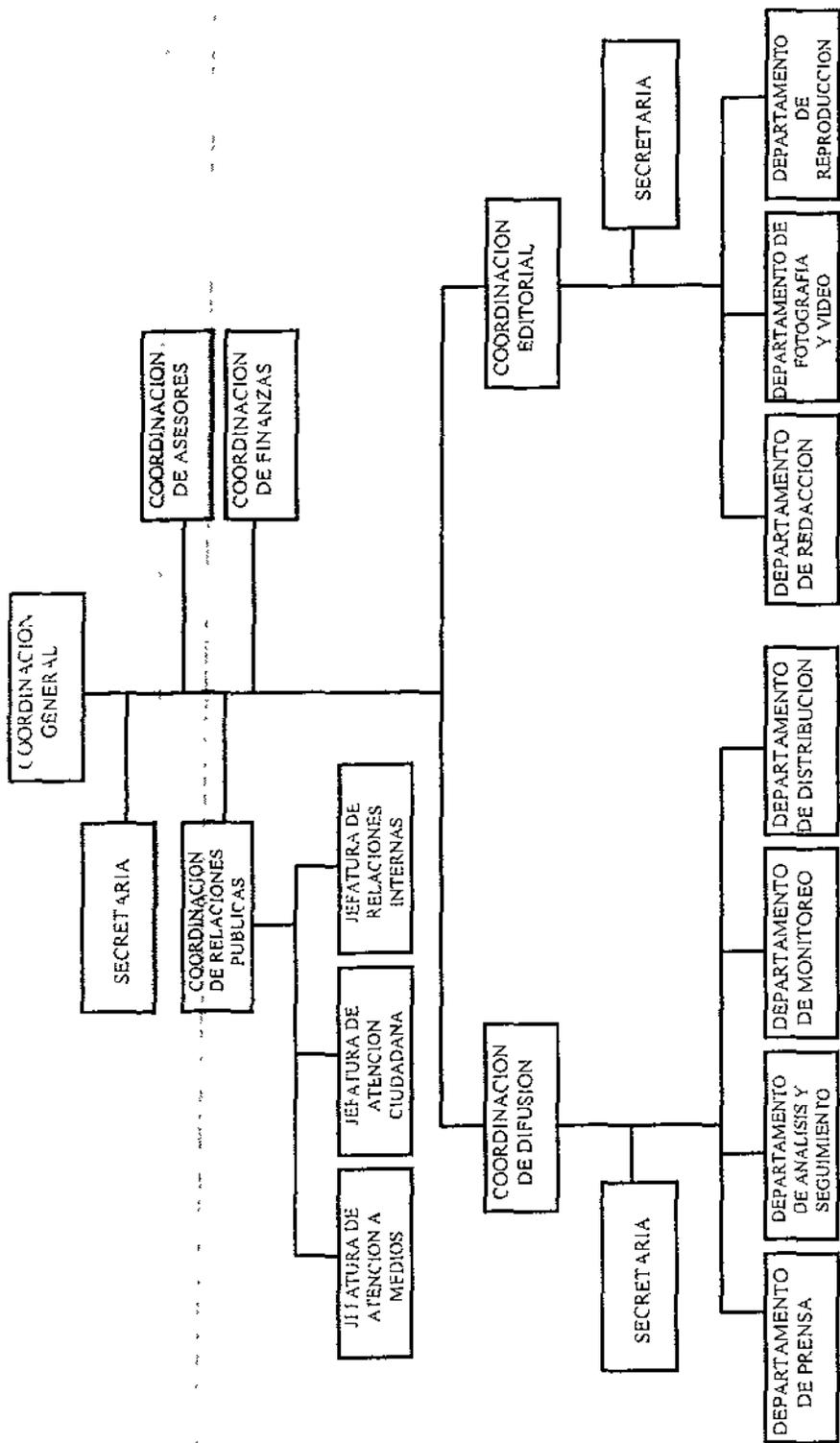
* *Diseño del Organigrama*, se utilizarán figuras geométricas (rectángulos y círculos en caso de organigramas circulares) para representar los órganos , conectores y líneas para indicar las relaciones de autoridad

Los rectángulos deben ser del mismo tamaño, ya que la ubicación de cada una de las unidades administrativas dentro de la estructura, muestra la jerarquía que tienen respecto a las otras

Para la realización del Organigrama de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, tomé en consideración los aspectos antes señalados y de acuerdo al tipo de organización y conforme a las metas que se pretenden, consideré lo más apropiado construirlo a partir de un organigrama estructural, específico y vertical, conteniendo las características antes explicadas, mismas que se precisan para darle mayor

ejemplificación al organigrama y las funciones de cada una de las unidades que componen mi organización objeto de estudio

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL DEL COMITE MUNICIPAL DEL PRI EN NAUICALPAN



Con el anterior organigrama se establece la estructura orgánica de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, sin embargo es necesario señalar su proceso funcional, en el cual se describen las funciones centrales de cada una de las áreas que la componen

PROCESO FUNCIONAL

Nombre del Puesto	<u>Coordinador General.</u>
Funciones	Responsable de dirigir, diseñar y evaluar las actividades relacionadas con el área de Comunicación Social, así como organizar la operatividad y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
Objetivo	Lograr la mayor participación ciudadana en los programas y actividades del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, fortalecer la imagen del partido a través de la difusión adecuada y oportuna de las acciones partidistas

Nombre del Puesto:	<u>Coordinador de Asesores.</u>
Funciones	Responsable de asesorar al Coordinador General en todos los aspectos que involucren la comunicación social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan
Objetivo	Vigilar el cumplimiento y seguimiento de los planes y programas establecidos por el Coordinador General y sugerir nuevos proyectos

Nombre del Puesto	<u>Coordinador de Relaciones Públicas.</u>
Funciones	Realizar las actividades propias de las Relaciones Públicas, planeando y aplicando los mecanismos necesarios para difundir una buena imagen de la institución desde su interior hacia el exterior
Objetivo	Actuar de enlace y coordinación en el seno de la organización, analizando los estadios de opinión de los miembros de la institución y grupos externos, así como lograr el prestigio o imagen social

Nombre del Puesto:	<u>Coordinador de Finanzas.</u>
Funciones	Responsable de lograr la optimización de los recursos financieros de la organización
Objetivo	Evitar el dispendio financiero mediante programas que permitan la utilización de los recursos, así como, dotar de estos recursos a las diversas áreas de la organización de manera ordenada y controlada.

Nombre del Puesto:	<u>Jefatura de Atención a Medios.</u>
Funciones	Responsable de atender adecuadamente a los representantes de los medios informativos que asistan a los eventos.
Objetivo	Lograr una buena imagen de la institución entre los diferentes medios informativos

Nombre del Puesto:	<u>Jefatura de Atención Ciudadana.</u>
Funciones	Responsable de la atención a la ciudadanía que acuda a la institución, brindándole el apoyo necesario
Objetivo	Involucrar a la ciudadanía en las acciones que realiza la institución, y mejorar la credibilidad de propuestas

<p>Nombre del Puesto:</p> <p>Funciones.</p> <p>Objetivo</p>	<p><u>Jefatura de Relaciones Internas.</u></p> <p>Responsable de estrechar las relaciones individuales entre los miembros de la organización, en base a las metas y objetivos establecidos.</p> <p>Lograr que los miembros se involucren positivamente y comprendan los intereses organizacionales, evitando discrepancias personales y de grupo</p>
---	---

<p>Nombre del Puesto:</p> <p>Funciones.</p> <p>Objetivo:</p>	<p><u>Coordinador de Difusión.</u></p> <p>Fortalecer y consolidar la imagen institucional a través de la difusión veraz, oportuna y clara de las acciones que realiza la organización</p> <p>Planear, dirigir, monitorear, captar, proponer, proyectar, diseñar, establecer, supervisar, analizar y difundir, estrategias y lineamientos generales para coordinar y participar en todas las actividades de difusión que requiera la institución</p>
--	--

Nombre del Puesto.	<u>Departamento de Prensa.</u>
Funciones	Responsable de la cobertura informativa de todas las acciones que realiza la organización
Objetivo	Recabar y seleccionar el material informativo necesario para la elaboración de los boletines de prensa

Nombre del Puesto	<u>Depto. de Análisis y Seguimiento</u>
Funciones	Responsable de realizar el análisis y seguimiento de las informaciones en los medios que involucren a la organización
Objetivo	Constatar en qué sentido se opina sobre la organización a fin de contar con los elementos necesarios para orientar la toma de decisiones

Nombre del Puesto:	<u>Departamento de Monitoreo.</u>
Funciones	Responsable de realizar el monitoreo permanente en los medios de comunicación de la información relacionada con la organización
Objetivo	Mantener informada a la organización sobre las noticias más relevantes que se den en los medios de comunicación

Nombre del Puesto:	<u>Departamento de Distribución.</u>
Funciones	Responsable de hacer llegar oportunamente las informaciones que genere la organización a los diferentes medios de comunicación
Objetivo	Garantizar que las informaciones que genere la organización, lleguen con toda oportunidad a los medios de comunicación

Nombre del Puesto:	<u>Coordinador Editorial.</u>
Funciones	Responsable de establecer las políticas editoriales que difundan las acciones y programas de la organización
Objetivo	Definir contenido de las publicaciones editoriales de la organización

Nombre del Puesto	<u>Departamento de Redacción.</u>
Funciones	Responsable de redactar la información que será utilizada en los medios internos de comunicación de la institución
Objetivo:	Mantener una política editorial uniforme en materia de estilo, enfoque y adecuación de textos, para lograr el fortalecimiento de la imagen institucional

Nombre del Puesto	<u>Departamento de Fotografía y Video.</u>
Funciones	Responsable de cubrir todas las actividades de la organización, mediante el levantamiento de imágenes de video y fotografía
Objetivo	Proveer del material videográfico y fotográfico necesario a las diversas áreas de la organización que así lo soliciten

Nombre del Puesto	<u>Departamento de Reproducción</u>
Funciones	Responsable del diseño y elaboración de originales de los medios de comunicación internos e impresos que requiera la organización
Objetivo	Satisfacer las necesidades de diseño e impresión bajo estándares de uniformidad y calidad, acorde a los programas establecidos por la Coordinación General de Comunicación Social

Una vez precisados o descritos los objetivos y funciones que cada una de las unidades que componen la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, se puede definir con toda claridad las tareas que cada miembro habrá de realizar. con ello, se evitará duplicidad y dudas sobre la ejecución de sus trabajos, *amen de significar* la posibilidad de poder estar en condiciones de planear, dirigir y coordinar con mayor eficacia y eficiencia

De lo anterior se desprende la importancia que tienen los manuales administrativos de *Organización y Procedimientos*, pues en ellos de manera gráfica y sistematizada se da operatividad de la organización de manera integral

CAPITULO 5

5.- Prescripciones Médicas.

En este último capítulo, titulado como Prescripciones Médicas me refiero a la aplicación de diversas acciones y estrategias tanto administrativas como comunicacionales, mismas que consideré indispensables, aunque no únicas ni excluyentes, para el óptimo funcionamiento de la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan

Debo aclarar que si bien se prescribe la implementación de estrategias administrativas tales como los manuales de Organización y Procedimientos, pero por no ser objetos de estudio del presente trabajo, simplemente me refiero a ellos en cuanto a la importancia que tienen como herramientas administrativas dentro de la comunicación organizacional, describiendo su proceso de elaboración , señalando sus características y su simbología

Sin embargo, en ningún momento es mi pretensión enfocarme específicamente a la elaboración y evaluación sistematizada de manuales administrativos, por lo tanto tan sólo forman parte de toda una estructura que conforma el área de comunicación social

Con lo anterior no pretendo negar la importancia de estos manuales administrativos, por el contrario, es tal su importancia que sin duda pueden ser materia de un tema específicamente referido a ellos, pero como ya lo indiqué líneas arriba mi trabajo, está centrado en el proceso básico de elaboración de una Coordinación de Comunicación Social y es en este proceso donde se considera la utilización de las herramientas administrativas

En cuanto a la utilización de medios de comunicación internos y externos, el diseño de campañas, la definición de políticas y selección de medios de comunicación y por supuesto los programas de participación ciudadana, responden de manera particular a los objetivos y metas que se pretenden lograr en el Comité

Municipal del PRI en Naucalpan, es decir, las características y toma de decisiones están estrechamente relacionadas con esta institución en particular, sin embargo, pueden servir como base y rediseñarse de acuerdo a la organización en las que fueran utilizadas

5.1.- Estrategias Administrativas y Comunicacionales.

Fundamentalmente tomé en consideración, como estrategia administrativa los manuales de organización y procedimientos los cuales se puntualizan en el siguiente apartado

En cuanto a los aspectos comunicacionales se buscó que los medios de comunicación internos y externos cumplieran el perfil necesario de acuerdo a las necesidades de la organización, en ese mismo sentido, se aplicaron los diseños de campañas, así como, las políticas y selección de medios y programas de participación ciudadana, puntos que se verán más en detalle en los subsecuentes apartados

5.2.- Manuales Administrativos.

En términos generales los manuales administrativos son herramientas formales que permiten establecer las direcciones y flujos de comunicación dentro de una organización

" Los manuales administrativos se han adoptado como una herramienta de la administración, para organizar y controlar el funcionamiento de las organizaciones sociales, en la medida en que éstas se tornan más complejas como consecuencia de su desarrollo; de tal manera, que complementan y en algunos casos sustituyen la información que se da a través de circulares, memorandos, instrucciones internas, conocimientos y procesos que se transmiten oralmente." ⁴⁵³

⁴⁵³ Uribe. *Op. Cit* p. 40

Sin duda, en la actualidad los manuales administrativos se han convertido en una necesidad dentro de las organizaciones, pues su utilización eficientiza las operaciones, el movimiento de personal, la integración de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas, esto es, que facilitan el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de actividades, la participación adecuada de su miembros y el logro de metas y objetivos de la institución

Por otra parte, no se debe perder de vista que los manuales administrativos son en sí mismos medios de comunicación ya que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas, y procedimientos de la organización

Propósito

El propósito fundamental que se busca con la elaboración de manuales administrativos es de contar con un documento en que se proporcione en forma ordenada y sistematizada la información referente a directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos o cualquier otra característica que sea necesaria para la organización y sus unidades, a fin de optimizar el desarrollo de sus tareas

De acuerdo a lo anterior se puede decir que los manuales administrativos cumplen con los siguientes objetivos

- Proporcionar una visión completa de la organización
- Precisar las funciones a cada unidad administrativa, para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones
- Lograr uniformidad en el trabajo y la correcta ejecución de las labores encomendadas
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de tareas
- Proporcionar información básica e implementación de medidas para el desarrollo institucional
- Facilitar el reclutamiento, selección y capacitación del personal

- Facilitar la integración y orientación al personal de nuevo ingreso a la incorporación de las diferentes tareas administrativas
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros
- Como instrumento de orientación e información al público

Clasificación de Manuales

* Por su Área de Aplicación.

- **Macroadministrativos** Estos se refieren a la administración pública estatal en su conjunto o a una de la misma donde se involucre un sector.

- **Microadministrativos** Contienen información de una sola entidad o dependencia, pueden referirse a toda ella de manera global o a una o más áreas que la conforman

* Por su Contenido

- **De Organización** Son aquellos manuales que contienen información detallada referente a los antecedentes, la legislación o base legal, las atribuciones, las estructuras, funciones de las unidades administrativas que integran la organización y la descripción de puestos, cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización y directorio

- **De Procedimientos** Son aquellos instrumentos de información en los que se establecen en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia u organización

- **De Formatos** Son documentos que contienen las formas o formularios utilizados en los diferentes procesos que se realizan en la institución, así como los instructivos del llenado correspondiente

- **De Puestos** Estos manuales contienen de manera ordenada los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, la

valoración del puesto y su perfil, este tipo de documentos facilita la integración de la organización

- **De Contenido Múltiple** Estos documentos incluyen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados anteriormente. La realización de los manuales de Contenido Múltiple pueden llevarse a cabo cuando la información correspondiente sea breve y resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual o bien, cuando la metodología de elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria, por ejemplo que se presenten las políticas junto con los procedimientos o junto con los objetivos

* Por su Función Específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar, es decir, que contempla toda la información referida al desarrollo de una función ya sea sustantiva o de apoyo de una organización

Como ejemplo de este tipo de manuales se pueden citar los siguientes

- **De Compras.** Este comprende el proceso de adquisiciones, define su alcance, la función de compras, los métodos a utilizar y las normas correspondientes

- **De Contabilidad** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad y contienen aspectos como estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros y control de la información financiera, entre otros

- **De Personal** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la institución en materia de personal. Estos manuales contienen los aspectos de reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación y adiestramiento, entre otras

5.2.1 Manual de Organización.

El Manual de Organización, "proporciona información de manera ordenada y sistemática acerca de la estructura de organización y funcionamiento de la dependencia o institución correspondiente a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos, atribuciones e instrucciones ya que es la base para el desarrollo de otros instrumentos administrativos específicos que sustentan la operación de las organizaciones, tales como: los sistemas, procedimientos, políticas, instructivos, entre otros y que a través de su instrumentación permite mejorar los niveles de productividad y calidad" ⁵⁴

Al respecto Uribe Nájera señala que " Debe considerarse a los manuales de organización como los esquemas de comunicación, desde el punto de vista tanto de la fuente como el receptor, de las diferentes posiciones y roles. Como se puede observar, estamos aquí tratando la descripción de puestos desde el punto de vista de las comunicaciones, lo que es perfectamente válido si pensamos en las organizaciones como estructuras-sistemas cuya función principal consiste en la elaboración y procesamiento de informaciones, y la comunicación de éstas no únicamente para la toma de decisiones, sino también para la traducción de las decisiones en acciones concretas" ⁵⁵

Objetivos

Para lograr lo anterior, el manual de organización debe alcanzar los objetivos que a continuación se enumeran

- Presentar en forma integral la estructura orgánica y las funciones de la organización en su conjunto
- Proporcionar información básica para la planeación y el mejoramiento administrativo, a fin de impulsar el desarrollo de la organización
- Proporcionar información acerca de las labores encomendadas al personal y evitar duplicidad en el trabajo
- Servir de base para el desarrollo de métodos y sistemas de trabajo que permitan llevar a cabo los propósitos institucionales de manera eficaz y eficiente

Ventajas

⁵⁴ Gobierno del Estado de México Secretaría de Administración Dirección de Organización y Documentación. *Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Organización. Op. Cit. p. 15*

⁵⁵ Uribe. *Op. Cit. p. 15*

Una de las mayores ventajas del Manual de Organización, es el obtener el mayor conocimiento posible acerca de la institución, estimulando el interés en el estudio de la estructura de la organización formal

Sirven como fuente autorizada de información proporcionando respuestas oficiales a las preguntas sobre la organización, señala tareas específicas de los miembros e indica los flujos comunicativos y administrativos

Son la guía para la realización del trabajo aclarando la estructura de la organización y delimitan responsabilidades, asimismo, promueven la uniformidad en la interpretación y administración de las políticas y por su carácter dinámico que obligan a su revisión y mejoramiento constante, son de gran ayuda cuando se realiza alguna auditoría interna al contar con toda la información necesaria

Estructura.

1 - *Identificación-Portada* El Manual de Organización deberá indicar en primer término los datos siguientes

- Nombre Oficial del Organismo o Institución a que se refiere
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Niveles jerárquicos que comprende (Sólo en manuales específicos)
- Unidad responsable de su elaboración.

2.- *Contenido o Índice.* Es una relación de los capítulos y subcapítulos que constituyen el documento

3 - *Presentación* Contiene la descripción genérica del documento, haciendo referencia a los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él, su ámbito de aplicación, a quién se dirige, cómo se utilizara y cuál es el proceso de actualización, así como una síntesis del contenido.

4 - *Antecedentes Historicos* Consiste en la descripción de la génesis de la entidad o la dependencia descrita en el manual para la cual se indica la Ley, decreto o acuerdo que la crea y se incluye una mención sobresaliente acerca de su desarrollo

historico Puede además contener los datos de las disposiciones políticas que hayan modificado cualquiera de los aspectos de su organización

5 - Base Legal Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico de la misma, así como de los demás que le son aplicables en función de sus actividades

El orden que se debe dar a tales disposiciones sera el siguiente

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares, en la descripción de cada uno de esos ordenamientos se debe seguir el orden cronológico de acuerdo a la fecha de expedición de cada disposición

6.- Objeto y Atribuciones En este apartado se debe transcribir de manera textual y completa los objetivos y las facultades o atribuciones conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades, debe señalarse el título completo

7 - Estructura Orgánica Se refiere a la descripción ordenada de las unidades administrativas que integran la dependencia o entidad, en función de sus relaciones de jerarquía Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar graficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia

8 - Organigrama Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría

9 - Objetivo y Funciones por Area Se refiere a la descripción por objetivo y las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica La descripción de objetivos y las funciones, deberá atender las siguientes recomendaciones

- Los títulos de los órganos deben tener la misma denominación y la misma secuencia que se señala en el apartado referente a la estructura orgánica

- El objetivo deberá englobar la razón de existencia en el área correspondiente. su redacción se iniciará con un verbo en tiempo infinitivo y de tal manera que sea medible y congruente con las tareas que se desarrollan en el área

Las funciones deben describirse de la siguiente forma

- Se iniciará con un verbo en infinitivo

- Seguirá un orden lógico de acuerdo al proceso administrativo, o bien, de la prestación del servicio

- Deben expresarse de tal manera que respondan al "¿qué?" y sólo si se considera necesario al "¿para qué?"

10 - Descripción de Puestos La descripción de puestos sólo es necesaria en los manuales de organización específicos, es decir, cuando se refiere a una unidad administrativa en particular y los componentes de la estructura orgánica correspondan a puestos específicos

11 - Directorio Es una relación de los funcionarios comprendidos en la estructura descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan. Cuando se trata de un manual general de una entidad del sector auxiliar, pueden integrarse los miembros del órgano de gobierno. El orden en que se enlistan, debe considerar el nivel jerárquico a que corresponda de acuerdo a la estructura orgánica

12 - Validación - Esta considera las firmas de las autoridades que tienen atribuciones para la autorización del manual, según la institución que se trate

Proceso de Elaboración. En este apartado se presentan una serie de elementos metodológicos y recomendaciones para la elaboración de manuales de organización. éstas no son inflexibles, se pueden modificar de acuerdo a las necesidades específicas de las organizaciones. sin embargo, es conveniente establecer criterios unitarios en el proceso a fin de facilitar el trabajo

1 -Aspectos Metodológicos Generales La formulación del manual general de organización debe llevarse a cabo en primer termino, con el objeto de que éste sirva como marco de referencia para la elaboración de manuales de organización específicos y con posterioridad según los requerimientos de cada institución, de los otros tipos de manuales;

Para determinar los requerimientos de instrumentos administrativos de una institución (manuales, instructivos, procedimientos), es preciso que la unidad de organización y métodos o equivalente realice una investigación que le permita conocer

- Los tipos de manuales con los que el personal considera conveniente contar
- Las áreas de trabajo en las cuales se originen problemas por la falta de manuales administrativos

- El grado de utilización de los manuales anteriores, así como el esperado en los nuevos manuales

- Los defectos de la manuales anteriores, en caso de que los haya habido
- Las opiniones favorables y desfavorables que el personal tiene respecto a los manuales

- Las recomendaciones que el personal desee hacer con respecto a la elaboración de los manuales

2 - Planeación del Trabajo. En esta etapa se determina el tipo de manual que se va a formular y su alcance, se especifica la metodología a emplear, las actividades a desarrollar y los tiempos de realización

Para llevar a cabo la planeación del trabajo es conveniente utilizar técnicas de planeacion y control, como son PERT, Gráfica de Gantt, CPM, etcétera

Las técnicas más usuales en la planeación del trabajo son el PERT y la Gráfica de Gantt, por ser las que más se pueden adaptar a un programa de manualización, sin menoscabo de alguna otra técnica que puede utilizarse para los mismos efectos

PERT.- Las siglas PERT significan " Técnica de Evaluación y Revisión de Programa" (Program Evaluation and Review Tecnuque) La programación de la formulación de un manual a través de esta técnica se lleva a cabo de la siguiente manera

- Se divide la elaboración del manual o manuales en un número de etapas pequeñas Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica de PERT
- Se determina la secuencia que debe seguir la realización de las actividades
- Se estructura la secuencia en forma gráfica de flujo
- Se estima el tiempo necesario para cada etapa
- Se determina el total del tiempo necesario para complementar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento de tiempo se le denomina Ruta Crítica y es la cantidad mínima de tiempo en que se puede realizar un manual Cualquier desviación en la ejecución de una actividad en la ruta crítica puede retrasar la conclusión del manual, en cambio las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio (diferencia entre el tiempo de Ruta Crítica y tiempo de una no crítica), este margen puede utilizarse en caso de retraso sin afectar el tiempo de conclusión del manual (ANEXO 1)

Gráfica de Gantt.- Esta técnica también se le conoce como Gráfica de Barras, para su formulación se divide el proceso en un número determinado de actividades, al igual que la técnica PERT, la diferencia del PERT con la Gráfica de Gantt estriba en que esta no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso.

La gráfica es más eficaz para planear el papel de cada persona que participa en la elaboración del manual ya que permite especificar sus responsabilidades y controlar el avance de cada una de ellas (ANEXO 2)

3 - Recopilación de Información Una vez determinados los instrumentos administrativos requeridos, así como los recursos, el tiempo y el personal necesario

para su elaboración, se inicia la etapa de recopilación de información de la siguiente manera

- El primer paso consiste en elaborar una serie de oficios dirigidos a los funcionarios superiores de las unidades administrativas correspondientes, solicitando el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales

- En segundo término se preparan los formularios en los cuales se debe registrar la información requerida. En el diseño de formularios se debe tener especial atención ya que de estos depende en gran medida la facilidad para la recolección y procesamiento de la información.

4 - Fuentes de Información Las fuentes de información útiles para la elaboración de los manuales de organización son

- Los Documentos La investigación documental es útil inicialmente ya que permite obtener de las fuentes documentales la información necesaria para la elaboración del manual. Las fuentes documentales básicas son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o circulares, los manuales administrativos existentes, los instructivos, las descripciones de trámites, los diagramas y en general los documentos relacionados con el tema

- Las Personas Al respecto, todas las personas involucradas en las unidades para las que se va a elaborar el manual, se pueden considerar como fuentes de información por lo cual se recomienda el empleo de las técnicas de la entrevista y el cuestionario, sin embargo, se sugiere que la información sobre autoridad, organización y políticas, se obtenga de los funcionarios principales

- La Realidad Observada La observación directa de las oficinas, material, equipo, y en general de la actividad de toda la unidad administrativa, constituye una fuente útil de información

5 - Procesamiento de la Información Una vez recopilada, registrada, y clasificada la información, se inicia el análisis y depuración de la misma con el

propósito de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual

Para la integración del manual es importante unificar criterios en la terminología y en la presentación de la información con el objeto de que se mantenga un sentido de continuidad y unidad. También es conveniente señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de eliminarlas posteriormente, para ello es necesario efectuar reuniones entre los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual

Pueden surgir durante la elaboración de los manuales serias dificultades al determinarse las funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito los manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos en la forma debida. Por esto, los responsables de la elaboración de los manuales deben hacer uso de una gran sensibilidad para obtener un acuerdo sobre el contenido de estos documentos y sobre todo lograr que sean funcionales y sirvan como instrumentos para evitar la falta de delimitación de competencias y responsabilidades entre los funcionarios

6 - Redacción. En la redacción debe tomarse en cuenta a que personas estarán dirigidos los manuales, con el objeto de que el lenguaje utilizado en los mismos les resulte claro, sencillo, preciso y comprensible

7 - Elaboración de Diagramas. La elaboración de diagramas para los manuales de organización (organigramas), se deberá hacer utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio uniformando su representación para facilitar la comprensión de los mismos

En este caso particular me incliné por la utilización del organograma estructural-vertical, por considerarlo el más adecuado conforme a lo pretendido para la instalación de una Coordinación General de Comunicación Social del Comité

Municipal del PRI en Naucalpan y cuyas especificaciones ya fueron mencionadas en el capítulo anterior.

8 - Formato. Es conveniente analizar cuidadosamente el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Los formatos que se recomienda utilizar para los manuales de organización son:

- *Portada* Esta contendrá los datos mencionados en el apartado de Elaboración del Manual de Organización mencionado líneas arriba.

- *Texto* El formato que se debe utilizar para el texto del documento contendrá los datos señalados en el anexo 3.

9 - Aprobación. Una vez que se cuenta con el proyecto de manual es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y que corresponda a la realidad, además de comprobar que no contiene contradicciones ni lagunas o traslapes entre las diferentes áreas de autoridad o responsabilidad.

Posteriormente a esta revisión debe someterse el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, mismas que se mencionaron en este apartado referido a la Validación.

Distribución y Control Una vez que el manual ha sido elaborado, autorizado e impreso, se procede a su distribución. Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones señaladas en el mismo.

Se recomienda que la unidad de organización o equivalente elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles en forma

permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos

Revisión y Actualización La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas

Con el propósito de revisar y actualizar los manuales, es conveniente

- Establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales a fin de mantenerlos apegados a la realidad
- Cuando una unidad administrativa requiera hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad de organización o equivalente, para que esta se encargue de verificar que las propuestas sean congruentes con las políticas generales de la organización y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación

5.2.2.- Manual de Procedimientos.

Un procedimiento es un conjunto de pasos concatenados que van en búsqueda de un logro el cual se manifiesta con la obtención de un servicio o un producto como resultado, en este sentido, el Manual de Procedimientos es el documento que permite sistematizar los procesos que operan en una unidad administrativa, teniendo como elemento principal el Código utilizado para una óptima comunicación, que en este caso es la simbología que se emplea para el diseño de los diagramas, los cuales precisan cada una de las actividades que se realizan

Objetivos del Manual de Procedimientos. Su objetivo fundamental es el de dar a conocer de la manera más clara y sencilla posible, el contenido, principios y condiciones que de manera genérica deben contener todos los procedimientos

administrativos en una organización, buscando la uniformidad tanto en su elaboración como en su interpretación por parte del usuario del mismo

Asimismo, permite presentar en forma integral los pasos que se siguen los procedimientos administrativos o técnicos y su funcionalidad en una unidad administrativa así como proporcionar la información básica para la simplificación administrativa

Por otra parte, coadyuva en el conocimiento de las labores encomendadas al personal propiciando la coherencia en el trabajo, indicando los procedimientos a seguir en el perfeccionamiento de métodos, sirviendo como herramienta útil en el estudio de tiempos y movimientos dando a conocer las etapas de desarrollo de un procedimiento, sus alternativas y acciones que deberán ejecutarse

Por último, dota de mecanismos y herramientas a la organización coadyuvando a la eficiencia de sus actividades y al logro de sus objetivos propuestos sirviendo como marco normativo y como elemento de consulta, contribuyendo al conocimiento de las actividades desarrolladas por cada una de las áreas de estudio

Importancia del Manual de Procedimientos. Como ya se dijo en el Capítulo 2, toda organización tiene su razón de existir la producción de bienes o servicios que demande un público y para ello se requiere de un proceso realizado por diferentes actividades establecidas.

En este sentido, " Por muy elemental que sea el proceso que se realice y la poca significancia que pueda darse a los procesos que se siguen para obtener un servicio o un bien, es necesario involucrar en cada paso el conocimiento de un costo, que sumados a los distintos pasos se establece un costo final: En este momento, es importante recurrir al análisis de los objetivos del mejoramiento administrativo: racionalización de recursos y simplificación de tareas; en consecuencia, todo proceso deberá planificarse en función de la mejor utilización de los recursos disponibles, lo cual podrá lograrse- además de otra acción- simplificando las tareas y es aquí, precisamente, donde radica la importancia de contar con instrumentos administrativos formales que concreten dicha acción" * 56

* *Gobierno del Estado de México Secretaría de Administración Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México 1992. pág. 15*

Por lo anterior un Manual de Procedimientos es el resultado de formalizar un proceso en el que se busca eliminar el tiempo improductivo en el trabajo, así como contrarrestar el contenido suplementario o adicional en los procesos productivos, favoreciendo con esto la propia productividad de la organización; por lo tanto, un Manual de Procedimientos coadyuva significativamente a elevar la productividad, ya sea como guía, manual de operación o simple documento de consulta, resulta de gran utilidad en el proceso adecuado de producción de bienes y servicios

Proceso Básico de Elaboración. Este proceso se basa fundamentalmente en el uso del método sistémico, por lo cual se evita ver procedimientos aislados, se precisa un enfoque del sistema de operación de la unidad administrativa. Con este método y la utilización de las técnicas básicas de análisis del proceso, el investigador o analista contará con la metodología básica para elaborar un Manual de Procedimientos

Planificación del Estudio. Se deberá elaborar un plan que precise las actividades que se realizarán para contar con un Manual de Procedimientos, los objetivos que se pretenden alcanzar y los resultados que se esperan, incluyéndose tiempos y costos de las actividades, con lo que se estará en posibilidades de evaluar la rentabilidad en función del costo-beneficio para valorar la aceptación o rechazo del trabajo

Recopilación de Información. Esta actividad se realiza de manera semejante a la que se efectúa en la elaboración de los manuales de organización. Como el analista no precisa del pleno conocimiento, como experto del área de estudio, deberá complementar la recopilación de información con la introducción teórica de lo que está investigando, lo que le permitirá contar con parámetros de comparación para identificar claramente el "ser" del "deber ser"

Análisis Crítico de los Hechos. Con los datos e información capturados se deberá clasificar y analizar ésta estructurándose conforme a ciertos criterios de

identificación, codificación o tabulación. Siendo crítico e imparcial ya que esto habrá de permitir mejorar los procesos que se realicen, entre ellos el diagnóstico.

Desarrollo de Opciones Para la Selección. Con el diagnóstico, el paso siguiente consiste en proponer alternativas que mejoren los procesos existentes. Las propuestas deberán sustentarse con los criterios críticos de costo-beneficio, objetivamente a través de presentar ventajas y desventajas de las proposiciones que se hagan.

Elaboración del Modelo Aceptado. Una vez que se aprueba o se acepta una propuesta del sistema de operación de una unidad administrativa, se procede a la elaboración del documento que formalice dichos sistemas. En concreto, se inicia la elaboración del Manual de Procedimientos.

Instrumentación del Manual de Procedimientos. Al tener el Manual de Procedimientos, se procederá a la instrumentación del mismo, para lo cual se recomienda:

- Efectuar una reunión de difusión con el personal implicado
- Obtener todo el apoyo logístico necesario para implantar el nuevo sistema
- Determinar el proceso de implantación de acuerdo a las características del sistema
- Ejecutar las acciones para su operación

Evaluación del Manual de Procedimientos. Para su evaluación se tomará en cuenta el tipo de sistema que se instrumente en relación a los resultados que se esperan, considerándose aspectos de calidad, cantidad, costo y principalmente tiempo, pues éste último será una de las normas que permiten establecer cuando se llevara a cabo la evaluación. Se recomienda que para llevar a cabo una adecuada evaluación, se utilice la técnica conocida como Auditoría Operativa, misma que hará la conexión con las fases aquí mencionadas.

Contenido Básico del Manual de Procedimientos. Para este aspecto se recomienda que el estudio contenga las siguientes características y en el orden que aparecen

- Portada Esta deberá contener
 - * Manual de Procedimientos de
 - * Realizó.
 - Secretaría.
 - Dirección
 - Subdirección
 - Departamento o Unidad
 - Mes, Año en Vigor
- Índice Como su propio nombre lo explica deberá contener la paginación correspondiente
- Presentación Esta deberá corresponder al organo de mayor jerarquía del area donde se elaboro el documento (procurar que sean niveles normativos), y debera abordar los aspectos más importantes que contiene el estudio y proporcionar una idea general de lo que se ha analizado, de las perspectivas, de las actividades y de las deficiencias posibles que contenga el documento
- Naturaleza del Area de Estudio Para fines de la delimitación de acciones del sistema que se presenta en el documento, se describirá en este apartado la naturaleza o tipo de función encomendada al área del estudio, si es sustantivo, adjetiva etcetera
- Objetivos Se anotarán los fines más importantes que pretende alcanzar el area de estudio, para lo cual se definirá y especificará cada uno de ellos

Es recomendable tener presente en la redacción de objetivos los siguientes aspectos

* La redacción debe comenzar con un verbo en infinitivo, el complemento de la redacción debe corresponder principalmente al que se va a lograr

* El objetivo debe reflejar las atribuciones y la participación de la organización en el contexto global del proceso administrativo

* Los objetivos deben redactarse en términos operativos o conductuales, de tal manera que pueda observarse en el transcurso del tiempo si se cumple o no con ellos

- Políticas. Son lineamientos fijados por los altos niveles con el fin de proporcionar directrices para la realización de objetivos, estas políticas proporcionan una guía para la acción, además es necesario que consten por escrito para proporcionar una base tangible a partir de la cual se dé comienzo a las operaciones

- Funciones. Como parte importante del documento y para un mejor conocimiento del área en estudio, es importante detallar las actividades inherentes. Estas actividades deben permitir el cumplimiento de las atribuciones y objetivos establecidos

Es importante que en la redacción de funciones se considere lo siguiente

* La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo

* Llevarán un orden lógico del proceso administrativo (Planear, Organizar, Coordinar, Ejecutar y Controlar)

* Deben expresarse de tal manera que respondan al "¿ qué ?" y sólo si es necesario al "¿ para qué ?".

* Aunque no existe un número constante de funciones para cada unidad administrativa, se recomienda un mínimo de 5 y un máximo de 10 funciones

* La última función que se anotara en el area de cada parte de la organización sera: " Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia "

- Descripción de la Organización Interna Para que cualquier institución realice eficazmente sus actividades y contribuya al logro de objetivos, es necesaria una efectiva organización interna que se adapte a los objetivos y funciones de la misma, la cual se deberá de definir y detallar en este apartado. Esto para fines de correlación con los puntos fundamentales que corresponden a los procesos

- Organigrama Funcional Se deberá establecer un organigrama funcional el cual deberá proporcionar gráficamente la estructura orgánica y debe de reflejar en forma esquemática las posiciones de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de supervisión y una descripción genérica de las actividades que realiza cada una de las partes que lo forman

- Sistema Operativo Este viene a cumplir las funciones de un macro-sistema en el cual se grafican los procedimientos que se incluyen en el manual, se marcan sus relaciones y la interdependencia que existe en cada uno de ellos respecto a los demás

Se denomina operativo, porque incluye el aspecto de convertir insumos en resultados concretos

- Descripción de Simbología y Claves

Para el mejor entendimiento de los procedimientos contenidos en el manual, se recomienda integrar un listado de los símbolos que se utilizarán en los diagramas de flujo y de su significado, lo que además agilizará la lectura de los mismos.

Esta simbología y su significado está representado por las figuras geométricas que a continuación se detallan

Inicio o Terminación de Procedimiento



Este símbolo se utiliza para anotar el inicio o fin del procedimiento

Para identificar el inicio se anotará la clave del procedimiento, en caso de no tener clave, se anotará la palabra INICIO

Cuando se utilice para dar terminación al procedimiento se utilizará la palabra FIN, que indica que es el límite que abarca el proceso

Conector de Procedimientos



Es utilizado para indicar que un procedimiento proviene de otro o es la continuación de otro y otros procedimientos. Asimismo, ha de identificar cuando un procedimiento no termina, sino que se conecta o continúa con otro

Conector de Hoja en un Mismo Procedimiento



Con el objeto principal de evitar las hojas de gran tamaño, que lejos de facilitar el entendimiento del procedimiento lo hacen más complejo, se hace uso del símbolo de conector de páginas, el cual indica al finalizar la hoja hacia donde va y al iniciar la hoja de donde viene. Para lo cual se iniciará con la letra "A" mayúscula para el primer conector y se continúa con la secuencia de las letras del alfabeto.

La misma letra se utilizará para terminar la hoja como para iniciarla. Esto facilitará su identificación.

Operación



Se utilizará cuando se deba indicar que el material, formato o la propia acción va a modificarse. ejemplo, firmar, tramitar, producir, ejecutar. Se anotará dentro del símbolo un número que irá en secuencia y concatenándose con las verificaciones o actividades combinadas únicamente. Para su pronta identificación y el fácil manejo de los diagramas deberá anotarse una breve descripción de lo que sucede en ese paso.

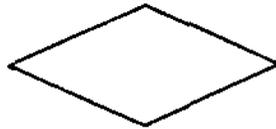
Inspección.



El cuadro será utilizado como símbolo de inspección, revisión, verificación, o bien cuando se examine una acción, una forma o una actividad, así como, para consultar o

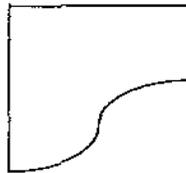
cotejar, pero sin modificar las características de la acción o actividad, es decir, concretamente verifica

Decisión.



Este símbolo se utiliza cuando surge la necesidad de tomar decisiones entre dos o más opciones, o preguntar si algo procede o no, para lo cual se pueden identificar dos o más opciones de solución

Formato Impreso.



Lineamientos básicos para su uso

- El símbolo se utiliza después de una operación, inspección o actividad combinada
- Dentro del símbolo se anotará el nombre del documento.
- Se deberá indicar en la esquina inferior izquierda el número de copias utilizadas o que existen en esta operación

- Cuando el número de copias es elevado se cortará la secuencia y después de la primera se deja una sin numerar y la última contendrá el último número de copias. Esto se utilizará en el caso de que todo el juego de la forma sigan el mismo flujo, cuando se distribuyan inmediatamente se tendrán que incluir todas para conocer su destino.

- Cuando se desconozca el número de copias se anotará una "X".

- Cuando se mencione la utilización de la última copia, pero no se conozca el número se anotará una "N".

- Para marcar que el formato se elabora en el momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo lleno. Esto es para fines de controlar cuántos orígenes existen e igualarlos con el número de destinos.

Actividad Combinada



Este símbolo se utiliza para manifestar que en el mismo paso se realiza tanto una operación como una verificación.

Línea de Guiones.



La línea de guiones es utilizada para identificar un consulta, cotejar o conciliar la información

La dirección de la línea se conoce a través de la terminación de la misma con una línea perpendicular a ésta.

Línea Continua



La línea continua indica el flujo de información, documentos o materiales que se está realizando en el área.

Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña línea perpendicular a ésta.

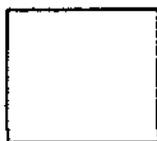
Línea de Sigzag.



Esta línea se utiliza para indicar que existe flujo de información que se realiza a través de utilizar medios telefónicos, telex u otros medios electrónicos

La dirección de la línea se indica como en los casos anteriores

Formato no Impreso.



Las especificaciones para el uso de este símbolo son iguales a las del formato impreso. Lo único que cambia es el símbolo utilizado que indica que el formato utilizado en el procedimiento es un modelo que no existe impreso, pudiendo ser un machote, o bien una hoja en blanco.

Paquete Materiales.



Este símbolo es utilizado para indicar un conjunto, materiales, dinero o todo aquello que sea en especie.

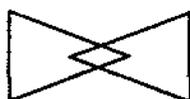
Registro y/o Controles



Este símbolo que da la idea de un libro o cuaderno, tiene como función representar un control o libro de registros y que dentro del diagrama pueden observarse los controles internos que en el procedimiento deban existir.

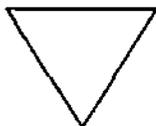
Cuando se habla de consultar o cotejar, la línea debe ser de guiones terminado de igual manera en el símbolo. En el caso de que se utilice la línea de flujo éste deberá de salir de símbolos de operación, inspección o actividad combinada

Dstrucción de Documentos.



Este símbolo únicamente se usa cuando es muy necesaria la desaparición de un documento, lo cual opera inmediatamente

Archivo Temporal.



El símbolo de archivo temporal es utilizado cuando algún material o documento debe guardarse temporalmente, para posteriormente utilizarlo en otra actividad

Archivo Definitivo.



Es utilizado cuando el documento o material no será utilizado dentro de ese procedimiento, ya que su destino final es hasta ese paso. Probablemente el documento se use en otro procedimiento, pero dentro del que se estudia ya no tendrá ninguna acción.

Si este símbolo opera como destino final y si es que ahí también termina todo el proceso, se colocará un símbolo de terminación conteniendo el término "FIN".

Interrupción del Proceso.



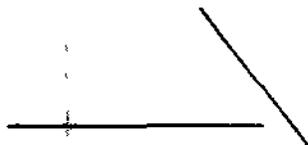
Este símbolo se emplea cuando el proceso requiere de realizar una espera, la cual resulta necesaria. El caso más usual es cuando un formato, documento o material deben archivarse o almacenarse temporalmente y el paso continuo o no muy distante deberá utilizarse, indica transcurso de tiempo sin actividad.

Anexo de Documentos.



El símbolo utilizado para indicar que dos o más documentos se anexan. Permite además identificar que diferentes copias o documentos se incluyen en un solo paquete

Fuera de Flujo.



Símbolo para indicar que un documento o actividad por su propia naturaleza y objeto del procedimiento, no se requiere de continuar en el procedimiento o por corresponder a otra institución, se utiliza una línea terminada en diagonal

Procedimientos. Contenidos Debe contener a manera de resumen los procedimientos del manual y se debe estructurar de la manera siguiente

- Número progresivo
- Clave del procedimiento, se forma con la clave estructural del área, una diagonal y el número progresivo de acuerdo a la secuencia con que se den cada uno de los procedimientos
- Nombre del Procedimiento Se obtiene a través de analizar la función básica que cumple el objetivo genérico que busca
- Descripción del Procedimiento Es describir en una forma genérica, pero que dé una idea de todo lo que contiene o se realiza.

Descripción de Diagramas de Flujo Contiene todos los procedimientos presentados en diagramas de flujo y descritos en cada uno de ellos.

La secuencia debe ser con base en los que se enunciaron en el apartado anterior y se presentará primero el diagrama, seguido de la descripción del procedimiento

- Formatos y Anexos Contenidos. En este punto se incluirá un listado de los formatos que se utilizan en los procedimientos, el cual se presentará de la siguiente manera

No DE CLAVE	NOMBRE	DESCRIPCION
1 (clave de la forma)	Nombre del Formato	Descripción del formato , para qué se usa y con cuantos tantos se utiliza.
(Clave)		

Los formatos son aquellos que su uso implica la existencia de una forma específica, de un analisis y tecnicas para su diseño

Los anexos son considerados como tales, cuando se hable de machotes o formatos no estandarizados, así como gráficas o algún documento que se utilice dentro del procedimiento

Para diseñar un formato se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos

- Datos generales de la dependencia
- Informacion basica sobre el por qué y para qué se utilizará el formato.
- Título que indique el objetivo del formato

- Secuencia sobre la información que se pide en el formato
- Utilizar solo el espacio necesario para captar los datos requeridos
- Lenguaje preciso

Existen varias clases de formato:

De Línea:

Contiene datos fijos que van seguidos de una línea que se ocupa con datos variables.

De Columna:

Se utiliza cuando los datos variables son afectados por datos fijos y se emplean varias columnas y renglones.

De Casilla:

Se encierran datos fijos con su espacio en blanco dentro de un cuadro o rectángulo

Para la elaboración de formatos se recomienda que exista unidad en el diseño, orden en su tamaño, claridad en el texto y jerarquización de datos

Validación y Créditos En esta última hoja se anexa el nombre y la firma de los funcionarios a quienes compete el cumplimiento y la veracidad del contenido el manual. Esto se hace necesario para que el documento tenga validez y pueda operar sin dificultad, ya que implica una autorización

También es necesario mencionar a las personas que lo elaboraron y otros datos generales como el número de ejemplares impresos, fecha y lugar de impresión

5.3.- Los Medios de Comunicación Internos y Externos.

Existen diversos medios de comunicación desde los más elementales como una charla entre dos o más individuos , hasta los más sofisticados como sería hoy en día " Internet ", algunos se sustentan en el lenguaje escrito, otros en el oral, otros más en una complicada simbología e incluso onomatopéyico y mímico.

Pero sin bien es cierto que lo anterior en términos generales se utiliza cotidianamente, no todos funcionan de la misma manera ni tienen los mismos efectos de penetración y sus mensajes pueden ser más o menos perdurables, es decir, representan diferentes perspectivas en la práctica de la comunicación

En consecuencia, resulta determinante elegir el tipo de lenguaje y las características de los medios de comunicación en función de los objetivos que se pretendan alcanzar

En el caso particular de la Coordinación General de Comunicación Social del PRI del Comité Municipal en Naucalpan, dado a que los objetivos planteados es lograr una mejor y mayor difusión de las actividades que realiza esta organización, se tomó la decisión de elegir que tipos de medios serían los más útiles, dividiendo esta selección en dos Los Medios de Comunicación Internos y Los Medios de Comunicación Externos,

Internos.- Como medios internos se eligió la creación de un Periódico Institucional en el que participen los miembros de la organización en todos los niveles, aportando sus puntos de vista particulares, con temas diversos pero relacionados con el interés propio de la organización en su conjunto y cuya difusión sea al interior y exterior del PRI

Asimismo, la elaboración periódica de carteles, trípticos, folletos y publicaciones esporádicas que se requieran de acuerdo a las propias circunstancias políticas que imperen.

Este tipo de publicaciones serán bajo la supervisión de la Coordinación Editorial, con el objeto que mantenga una uniformidad en su estilo, presentación y calidad

Externos - En cuanto a estos medios, se utilizarán tanto los Nacionales, Estatales y Regionales ya sean, escritos o electrónicos, cuya aprobación y selección dependerán de la Coordinación de Difusión, con el objeto que su utilización corresponda a los objetivos de la organización

5.4.- Definición de Políticas y Selección de Medios de Comunicación.

Las políticas para la selección de medios de comunicación serán fundamentadas y congruentes con las políticas, objetivos y metas planeadas y diseñadas por la Coordinación General de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan y estarán sujetas básicamente a los criterios de

- Deben cumplir, en el caso de los Medios de Comunicación Internos, con las normas de uniformidad, contenido y calidad requeridas
- Deben responder a los intereses de la organización
- Su Periodicidad debe cumplir con las expectativas de la organización
- Su penetración y difusión, serán eficientes y eficaces conforme a los objetivos planeados
- Los costos de inserción publicitaria, deberán sujetarse a los parámetros marcados por la Coordinación de Finanzas
- El Costo Beneficio, deberá cumplir con las expectativas previstas

- La flexibilidad en la selección de medios, corresponderá a los intereses de la organización y el cumplimiento de los objetivos

5.5.- Diseño de Campañas.

En el diseño y criterios para la elaboración de campañas, se habrá de tomar en consideración dos aspectos. El momento político que se viva y si la campaña es de carácter permanente o esporádico

Sin embargo, en cualquiera de los casos el objetivo central será el de mejorar la imagen de la organización, en el supuesto de las campañas permanentes, jugarán un papel importante la utilización de los medios internos, sin menoscabo de los externos

Por supuesto que los aspectos de uniformidad, contenido y calidad estarán vigentes como norma constante, trátase de la campaña que se trate y de los medios que se utilicen, pues ello se sustentará el crear una imagen propia de la organización, de ahí la gran importancia que reviste la planeación de la cual hablé en el capítulo anterior

5.6.- Programas de Participación Ciudadana.

Estos programas resultan sin duda de vital importancia, toda vez que precisamente la ciudadanía representa el público al que deben ir dirigidos nuestros mensajes, nuestros trabajos, nuestros esfuerzos y de hecho es la razón misma de ser como organización

En tal virtud la implementación del los programas deben ser constantes y con el apoyo de todos los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que cuenta la organización en su conjunto

Para tal efecto se pondrá a disposición de la ciudadanía los medios internos necesarios para que en ellos intervenga directamente, aun bajo la supervisión de las coordinaciones de Difusión e Editorial, esto con el fin de cuidar en detalle que no se pierdan o se deformen los parámetros de uniformidad, contenido y calidad, pero siempre con el firme propósito de que el ciudadano sienta como suyos los elementos que se le pongan a su disposición

Esto sin pasar por alto la importante labor que debe realizar la Coordinación de Relaciones Públicas, quien deberá mantener campañas permanentes de atención ciudadana, incluyendo acciones de campo

En resumen, al contar con la precisión necesaria en cada una de las estrategias tanto comunicativas como administrativas, definitivamente se está en la posibilidad de evitar omisiones, duplicidad y desconocimiento por parte de los miembros de la organización, asimismo, todo lo anterior permite que cada una de las unidades que componen la Coordinación de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI, conozca y comprenda los objetivos, metas e intereses que se pretenden lograr, involucrandose con la organización de una manera planificada, ordenada y debidamente definida

CONCLUSIONES.

Presentar una estructura integral en el área de Comunicación Social del Comité Municipal del PRI en Naucalpan, como objetivo central, finalmente se logra como tal, aún cuando su aplicación y evaluación, por situaciones de tiempo y de carácter político, no fuera contemplado, sin embargo, en cuanto a la esquematización e instrumentación, sí se obtienen los resultados esperados

Una vez que ubiqué históricamente a la organización objeto de estudio, pude diagnosticar su problemática política y comunicacional en donde se detectaron deficiencias en los flujos comunicativos, desconocimiento de los roles y/o papales de los miembros de la organización, falta de definición en los planes, programas, metas y objetivos de la institución, asimismo, no se contaba con una adecuada jerarquización y designación de tareas

Esto me llevó a determinar un ajuste integral de la estructura orgánica, mediante el diseño de una Coordinación General de Comunicación Social que viniera a suplir orgánica y funcionalmente a la Secretaría de Información y Propaganda que hasta ese momento operaba como responsable del área de comunicación social, misma que mostraba las deficiencias antes señaladas

En este diseño se tomó en consideración los aspectos comunicativos y organizacionales, así como diversas estrategias que permitieran cumplir con mayor eficacia y eficiencia los programas y metas de la institución

Para ello, diseñé un Organigrama en el que se especifica con toda claridad las funciones, objetivos, flujos y grados de jerarquía de cada unidad administrativa, esto con el apoyo de los manuales de Organización y Procedimientos, herramientas esenciales para el sano desarrollo de la organización. por ello, consideré pertinente

su utilización, pues a partir de éstas logré definir la estructura orgánica de la organización

Otro aspecto de vital importancia y que se destaca durante el desarrollo del trabajo, se refiere a la planeación, pues sin duda que uno de los problemas más graves de las organizaciones modernas en México es que precisamente no realizan sus tareas debidamente planificadas, lo que les lleva en la mayoría de los casos a fracasar o retardar su desarrollo.

De esta misma forma utilizo la aplicación de las relaciones Públicas, pues considero que éstas deben contemplarse dentro del área de Comunicación Social y no de manera externa como en la mayoría de las organizaciones

Durante el desarrollo de esta Memoria del Desempeño Profesional, se logra determinar la importancia que tiene la instrumentación de una Coordinación General de Comunicación Social dentro de las organizaciones sociales, pues a través de ésta, se puede implementar un modelo que permita planear las actividades y ejecutar acciones debidamente definidas, tanto internas como externas y en donde se involucren todas las unidades administrativas de la organización y en esta medida estar en posibilidades de responder con mayor eficacia y eficiencia a los retos, objetivos y metas que optimicen el funcionamiento de la institución.

Aún cuando mi concepto de Comunicación Social es meramente propositivo, considero que en su definición como un proceso comunicativo que interrelaciona la operatividad de las organizaciones con las actividades de la sociedad, desde el ámbito de poder, control, difusión y organización, se resume su importancia

Lo que me motivó a utilizar como metáfora LA ANATOMIA HUMANA, se centra en el hecho de que el cuerpo humano representa la organización más compleja y que ejemplifica substancialmente cómo se interrelacionan los diversos sub sistemas que lo componen

Asimismo, desde el ámbito social la manera en que esta organización individual, afecta y es afectada por su entorno, por ello, agregaría lo siguiente

Hablar de Comunicación Social, es referirse a una disciplina o técnica comunicativa-organizacional en cuyo centro se ubica el hombre y su complejidad humana

Finalmente considero que mi aportación en el área de comunicación organizacional, se desprende del hecho de presentar un modelo básico de una Coordinación de Comunicación Social, el cual si bien es cierto puede ser susceptible a modificaciones, contiene en su propuesta los elementos fundamentales para quienes tengan que instrumentar un trabajo de esta índole

BIBLIOGRAFIA.

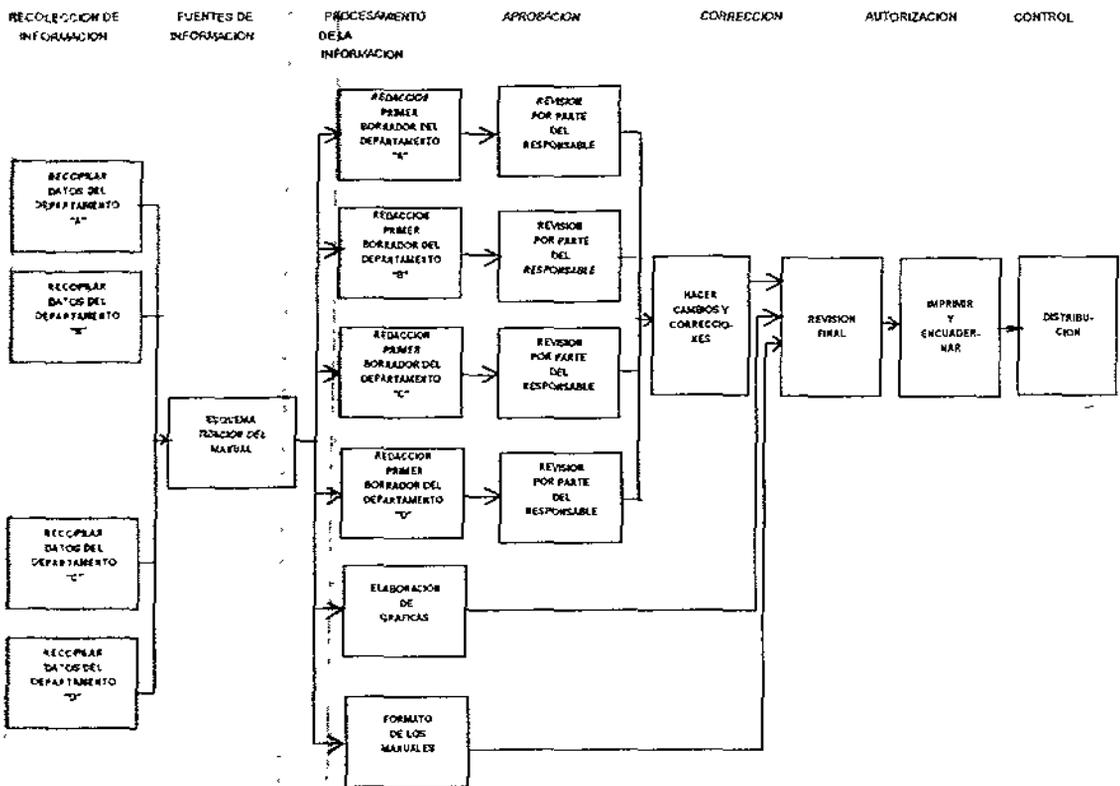
- 1 - ANDRADE RODRIGUEZ, Horacio. Hacia una Definición de Comunicación Organizacional Cuadernos del ITAM ed- ITAM México 1987
- 2 - ANTONY, R.N. Planning and Control Systems A Framework (Boston Division of Research), Harvard Business School, 1965.
- 3 - ARELLANO AGUILAR, Enrique Seminario de Proyectos de Titulación II, ed UNAM 1996
- 4 - BERLO K David. El Proceso de la Comunicación ed Ateneo Buenos Aires 1970
- 5.- BERTOGLIO JOHANSEN, Oscar Las Comunicaciones y la Condcuta Humana ed Ateneo Buenos Aires, 1970
- 6.- BLAU Peter y SCOTT William Dinámica Social de las Organizaciones ed McGraw-Hill México 1970
- 7.- BONILLA GUTIERREZ, Carlos La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas ed Trillas México 1988
- 8 - BROWNE C G Communication Means Understanding, en Kiet, Davis y William R Scott (Copiladores), Tratado de Relaciones Huumanas ed. McGraw-Hill Book Co Inc New York 1959
- 9 - COHEN, Bruce. Introducción a la Sociología Ed McGraw-Hill México 1980
- 10 - E M. Rogers y R A Rogers La Comunicación en las Organizaciones ed McGraw-Hill. México 1980
- 11 - ETZIONI, Amitai Organizaciones Modernas ed. UTEHA. México 1972
- 12 - FURTAK K El Partido de la Revolución v la Estabilidad Política ed UNAM Mexico 1974
- 13 - GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO. Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación Guía Técnica Para la Elaboración de Organigramas. México, 1987

- 14.- GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Organización México. 1992
- 15 - GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO Secretaría de Administración Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos México 1992
- 16 - GOLDHABER, Gerald M. Comunicación y Organizaciones ed Logos México 1981
- 17 - GOETZ, Billy E. Management Planning and Control ed. McGraw-Hill New York 1949
- 18 - HALL, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso ed Prentice-Hall Madrid 1976.
- 19 - KATZ, Daniel y KAHN, Robert Psicología Social de las Organizaciones ed Trillas México 1983
- 20 - KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril Elementos de Administración ed McGraw-Hill México. 1989
- 21 - LESLY, Philip. Manual de Relaciones Públicas ed Martínez Roca Barcelona 1969
- 22 - LIPITT, Ronald. La Dinámica del Cambio Planificado ed Amorrortu Editores Buenos Aires 1970
- 23.- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización ed Alianza Madrid 1972
- 24 - Mc QUILL, Denis. Sociología de los Medios Masivos de Comunicación ed Paidós Buenos Aires 1972
- 25.- MENDES S. José. Dinámica Social de las Organizaciones ed Alianza Madrid 1990.
- 26 - PARSONS, Talcott Structure and Process in Modern Society ed The Free Press New York 1960.

- 27 - Partido Revolucionario Institucional Comité Directivo Estatal 65 Años de Desarrollo Sostenido (1929-1994) México 1994
- 28 - Partido Revolucionario Institucional Documentos Básicos del PRI México. 1995
- 29 - Partido Revolucionario Institucional Historia del Partido Revolucionario Institucional México 1974
- 30 - SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización, ed Prentice-Hall Madrid 1975
- 31 - SCHRAMM, Wilbur El Desarrollo de las Comunicaciones en el Proceso del Desarrollo, en Evolución Política y Comunicación de Masas Princeton University Press 1965.
- 32 - URIBE NAJERA, Teresa Memoria Viva, Memoria del Desempeño Profesional, UNAM-ENEP AGATLAN México 1997
- 33 - WEBER, Max The Theory of Social and Economic Organization, ed The Free Press

ANEXOS

EJEMPLO "PERT" PARA PROGRAMAR LA ELABORACION DE MANUALES



FUENTE: Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales (Gobierno del Estado de México, Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación 1992 pag 27)

**PROGRAMA DE MANUALIZACION
GRAFICA DE " GANNT "**

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	RECOLECCION DE INFORMACION * ELABORACION DE ORGANIGRAMAS Y FUNCIONARIOS * PREPARACION DE FORMULARIOS PARA REGISTRAR LA INFORMACION	*****	***											
2	ESQUEMATIZACION DEL MANUAL * PREPARAR EL CONTENIDO DEL MANUAL		**											
3	REDACCION * REDACTAR EL MANUAL DE LOS BORRADORES * ELABORAR GRAFICAS * FORMATOS DEL MANUAL			***	*****									
4	APROBACION * REVISION POR PARTE DEL RESPONSABLE DE LA MANUALIZACION * HACER CAMBIOS Y CORRECCIONES					*****	**							
5	REVISORIAL							**	****					
6	IMPRESION Y ENLADERACION DEL CONTENIDO DEL MANUAL							**	*****					
7	DISTRIBUCION * DISTRIBUCION Y CONTROL * DISTRIBUIR LOS MANUALES Y DAR INSTRUCCIONES * REVISAR A LOS DEPARTAMENTOS QUE TIENEN MANUAL										**	****	****	****

FUENTE Guia Técnica Para la Elaboración de Manuales. (Gobierno del Estado de México, Secretaría de Administración, Dirección de Organización y Documentación 1992 pag 28)



NAUCALPAN

COMITE
MUNICIPAL
DEL PARTIDO
REVOLUCIONARIO
INSTITUCIONAL

MANUAL DE
ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL
DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	

FORMATO PARA TEXTO



NAUCALPAN

COMITE
MUNICIPAL
DEL PARTIDO
REVOLUCIONARIO
INSTITUCIONAL

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL
DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	

FORMATO PARA TEXTO



COMITE
MUNICIPAL
DEL PARTIDO
REVOLUCIONARIO
INSTITUCIONAL

MANUAL DE
ORGANIZACION

NAUCALPAN

COORDINACION GENERAL
DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

COORDINACION DE
RELACIONES PUBLICAS

COORDINACION DE DIFUSION

COORDINACION EDITORIAL

COORDINACION DE FINANZAS



COMITE
MUNICIPAL
DEL PARTIDO
REVOLUCIONARIO
INSTITUCIONAL

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

NAUCALPAN

COORDINACION GENERAL
DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

COORDINACION DE
RELACIONES PUBLICAS

COORDINACION DE DIFUSION

COORDINACION EDITORIAL

COORDINACION DE FINANZAS