



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL
DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS PARA EL DESARROLLO
DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

FÉLIX GUERRERO MALDONADO

ASESORA:

L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

MAYO, 2014



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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres ante todo y ante todos, gracias por darme la oportunidad de elegir mi propio destino. Mil gracias por su incondicional apoyo a lo largo de mi carrera. Orgullosos me siento de tenerlos como padres y guías de mi vida. Rigurosas reglas que formaran mi carácter.

A mis maestros valiosos y acertados todos los consejos que me hicieron ser mejor. Originalidad en sus cátedras hicieron mejor mi paso por la universidad. Castigos que hicieron darme cuenta que no era más un adolescente. Coraje y entrega en su trabajo. Incondicional apoyo dentro y fuera de la universidad. Orillándome todos los días a sacar lo mejor de mí, me hicieron una mejor persona. Nunca los olvidaré les admiro y les respeto profundamente.

“Un gran hombre demuestra su grandeza por la forma en que trata a los pequeños.”

-Tomás Carlyle

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

HISTORIA, SURGIMIENTO Y DESARROLLO DEL INSTITUTO NARCISO BASSOLS.

1.1	Antecedentes y ubicación.	1
1.2	Desarrollo de la Institución Narciso Bassóls.	2
1.3	Filosofía Institucional.	3
1.4	Oferta Educativa.	3
1.5	Reglamento Interior del Instituto Narciso Bassóls.	4

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1	La Comunicación es un Proceso.	17
2.2	Comunicación Organizacional.	21
2.3	Las Redes de la Comunicación Organizacional.	23
2.3.1	Comunicación Descendente.	24
2.3.2	Comunicación Ascendente.	25

2.3.3	Comunicación Horizontal.	27
2.4	¿Qué es un Organización?	28
2.5	Fundamentos de la Escuela Clásica.	30
2.6	Teoría de Sistemas.	34
2.6.1	La Organización como un Sistema.	36
2.7	Estructura Organizacional.	38
2.8	Principios para Racionar una Organización.	39
2.9	Opciones de Agrupamiento Departamental.	42
2.10	Configuración Organizacional.	43
2.11	Clasificación de las Organizaciones.	48

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

3.1	Teoría como Método de Análisis.	51
3.2	Dimensiones del Diseño Organizacional.	53
3.3	Situación Actual del Instituto Narciso Bassóls.	55
3.4	Planteamiento del Problema.	56
3.5	Justificación.	59

CAPÍTULO IV

EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ EN EL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

4.1	Orientación de su Estructura Organizacional del Instituto Narciso Bassóls.	60	
4.2	Justificación y Finalidad de la Elaboración del Organigrama del Instituto Narciso Bassóls	63	
4.3	Comunicación Interna.	65	
4.4	Uso de los Medios de Comunicación Interna en la Organización.	66	
4.5	Aspectos a Considerar para Desarrollo de una Comunicación Interna Eficaz.	73	
	4.5.1	Uso de la Comunicación Descendente.	76
	4.5.2	Uso de la Comunicación Ascendente.	78
	4.5.3	Uso de la Comunicación Horizontal.	80
	4.5.2	Comunicación Informal Presente en el Ámbito de la Organización.	82

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En una organización, entendiendo que ésta es tan diversa como una institución, empresa, entidad social o cualquier otra forma de integración de personas con un fin determinado, con actividades estructuradas y coordinadas de forma deliberada y estrecha relación con el entorno, el desempeño actual de la comunicación interna en este ente social le resulta imprescindible destacar la función que dicha comunicación impera en la conformación de una estructura sólida, fuerte y dinámica que conduzca a toda búsqueda y logro de las metas y objetivos establecidos por la organización, en este caso las establecidas en la Institución Narciso Bassóls.

Ya que sin ella los grandes planes, estrategias, órdenes o actividades correspondientes a desempeñar en ámbito interno sólo se quedarían en simples o buenos deseos, pues es la comunicación la que hace llegar el sentido y fuerza de las ideas, ya que a través de su expresión por los diferentes medios de que esta se vale se llevan a la realidad dichos cambios de conducta, opiniones y actitudes de los receptores que a la par son quienes dan forma a la estructura y sentido a los procesos y actividades necesarias de la institución.

A través del primer capítulo se hace referencia a los antecedentes, de la institución, ¿Cómo se originó?, ¿Quién es su fundador? Y ¿Cómo se ha desarrollado a lo largo de más de 20 años? Se da a conocer también su filosofía institucional reglamento interno y demás disposiciones generales.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico, es decir las bases de la comunicación como proceso, comunicación interna en la organización que es uno de los puntos centrales del trabajo que incluye distintas redes de comunicación y aspectos elementales de cada una. Se destaca también cómo la comunicación es factor en las distintas teorías que plantean la forma ideal de una organización en cuestión de procesos y estructura.

De lo anterior con el objetivo de dar a conocer y enfatizar en la importancia de la comunicación interna como elemento primordial e integral de la estructura organizacional, el capítulo tres constituye un análisis basado en la teoría organizacional a través del diseño y descripción de las dimensiones contextuales y estructurales que proporcionan datos relevantes y específicos que generalmente posee una organización, en base a ese análisis nos permite ver y fundamentar en relación con el capítulo dos cómo debería la institución funcionar en vista de que pueda producir los beneficios que pretende y satisfaciendo las necesidades internas que normalmente se hacen presente en toda organización.

En el cuarto y último se plantean las hipótesis de la actual estructura organizacional, así como la orientación de la Institución en función de sus subsistemas y características particulares de cada subsistema, donde las metas primarias del Instituto Narciso Bassóls son la calidad y efectividad. También se plantean consideraciones al comunicar y algunas formas que resultan ser más efectivas y eficientes que otras refiriéndonos claro a las distintas redes de comunicación, medios de comunicación a implementar, beneficios y barreras comunicativas así como cuándo deberá hacerse uso de lo antes ya dicho.

CAPÍTULO I

HISTORIA, SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ESCUELA PARTICULAR NARCISO BASSOLS.

1.1 ANTECEDENTES Y UBICACIÓN.¹

El Instituto Narciso Bassóls fue fundado por la Lic. Sandra Guadalupe Rodríguez Rivera en 1988, en el Municipio de Comonfort, Gto., bajo la modalidad de “Academia Narciso Bassóls”, donde los servicios académicos se dirigían al nivel medio superior con la especialidad en carreras técnicas terminales. Principalmente surgió con la finalidad de proporcionar y brindar a las comunidades aledañas, otras modalidades de profesión más accesibles y necesarias a las de esta región, buscando reducir y erradicar el nivel de deserción de estudios y como objetivo primordial el desarrollo de la sociedad del Municipio.

En 1992 ingresa el Ing. José Medina Rincón quien con una nueva perspectiva para mejoras de la academia, en 1995 inicia en colaboración con la fundadora, las gestiones ante la Secretaria de Educación Pública (SEP) para obtener el REVOE (Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios) cuyo objetivo fue dar continuidad al desarrollo pleno y formación de profesionistas, para seguir con sus estudios a un nivel licenciatura. En 1997 se fundó además la Secundaria Narciso Bassóls, por el Ing. José Medina Rincón y Aidé Olalde García.

En 1998 se obtiene el Reconocimiento con Validez Oficial de Estudios, para ambos niveles académicos y se le da el nombre de Instituto Narciso Bassóls. Diez años más tarde, en el 2008, se fundó el Instituto Universitario Narciso Bassóls ubicado al Norte del Municipio, en la calle Vicente Guerrero No. 23

¹ Información otorgada en entrevista por José Medina director del Instituto Narciso Bassóls. (08 de Marzo del 2013.)

zona centro. Este centro educativo que integra varios niveles académicos desde sus inicios, fue establecido y registrado como una asociación civil con el nombre de “Centro educativo y cultural de Comonfort A.C.”

1.2 DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN NARCISO BASSÓLS.²

- ❖ El actual Instituto Narciso Bassóls en su inicio como Academia, se ubicaba en la calle Pípila No. 18 en la zona centro de la ciudad de Comonfort, Gto.
- ❖ En 1994 comienza la construcción del edificio actual, donde está establecido el Instituto, hasta el 2002 concluye la obra. Contando con las instalaciones y mejoras para el desarrollo pleno de los estudiantes y el personal.
- ❖ En el 2002 se inaugura y se les proporciona a los alumnos el nuevo centro de computación, además del material y herramientas complementarias para optimizar los conocimientos y aprendizaje.
- ❖ En el 2003, termina la construcción y adaptación del laboratorio, con el equipo necesario.
- ❖ En el 2008 se adquieren instalaciones deportivas, con la finalidad de promover la práctica del deporte y una vida saludable.
- ❖ En 2009 se gestiona la compra de nuevo mobiliario (butacas, sillas, pintarrones y escritorios), además de ventanales, puertas y remodelación en el interior y exterior del Instituto.
- ❖ En el 2012 con el fin de implementar en los alumnos la filosofía institucional; se plasma en forma de mural nuestro logotipo, eslogan, propósito, misión, visión, valores y monografía de Narciso Bassóls.
- ❖ En 2013 se destinan recursos para la compra de material didáctico; computadoras y pantallas de plasma, para proyección de los temas que serán expuestos en clase. Con la finalidad de que estas herramientas sirvan de apoyo para el estudiante, personal docente y administrativo.

² IDEM.

1.3 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.³

PROPÓSITO INSTITUCIONAL.

Formación de estudiantes bien capacitados de manera integral para ejercer con responsabilidad su profesión.

MISIÓN.

Formar profesionistas líderes capaces de crear y tomar decisiones con responsabilidad, asegurando una preparación teórica y práctica que garantice a la sociedad el ejercicio eficiente y eficaz de su profesión.

VISIÓN.

Ser líderes en la educación a través de actitud positiva, humana y emprendedora que contribuya a la transformación positiva del país.

PRINCIPIOS Y VALORES.

- ❖ Trabajar en equipo.
- ❖ Tener el mismo objetivo y que trascienda.
- ❖ Cambio, renovación y mejora de la escuela.
- ❖ Actitud positiva.
- ❖ Profesionalismo.
- ❖ Espíritu de servicio.
- ❖ Respeto.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Calidad.

1.4 OFERTA EDUCATIVA.⁴

- ❖ Secundaria General Narciso Bassóls. Turno matutino.
- ❖ Bachillerato Tecnológico Bivalente Narciso Bassóls, con sistema escolarizado semestral:

³ Reglamento interior del Instituto Narciso Bassóls. (Mayo 2013)

⁴ IDEM.

A) Económico Administrativo con especialidades en; Secretaria Ejecutiva Bilingüe, Contable Administrativo, Contador Privado.

B) Fisco-Matemático con especialidad en; Computación.

- ❖ Bachillerato Tecnológico Bivalente Narciso Bassóls, con sistema semi escolarizado en turnos; Matutino, Vespertino y Sabatino cuatrimestral.
- ❖ Instituto Universitario Narciso Bassóls: Lic. En Derecho y En Psicología en la modalidad; Sabatinos Cuatrimestral.

1.5 REGLAMENTO INTERIOR DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.⁵

CAPÍTULO PRIMERO.

DISPOSICIONES.

Artículo 1. El instituto Narciso Bassóls, se regirá por lo previsto en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Educación para el Estado de Guanajuato, los Reglamentos y demás disposiciones que apliquen a las Instituciones, Planteles, Centros Educativos o Escuelas Particulares, y en particular a las disposiciones generales y particulares de este reglamento interno.

Artículo 2. Este reglamento tiene como finalidad establecer las bases de su organización, política y directrices académicas y administrativas más importantes para la impartición de sus cursos, del personal directivo, docente, administrativo y alumnado; así mismo, los criterios en vigor para dar cumplimiento a lo estipulado en las leyes y reglas para la operación de las instituciones, planteles, centros educativos o escuelas particulares.

⁵ IDEM.

Artículo 3. El objetivo principal del Instituto Narciso Bassóls, es ofrecer oportunidades educativas y prácticas de valores, enfocados a la superación personal del alumnado, provocando un cambio de conducta, una actitud creativa, con una base de pensamiento humanista que permita el desarrollo de una vida plena de nuestros educandos.

Artículo 4. Se comprenden en la Institución: estudios de nivel básico, medio superior y superior.

Artículo 5. Se entiende por:

Sistema educativo nacional. Conjunto de servicios educativos que imparte el estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.

Educación formal. Sistema destinado a proporcionar la educación correspondiente a un tipo o nivel educativo. Se acredita mediante un certificado de estudios.

Reconocimiento de validez oficial de estudios. El acuerdo expreso de la autoridad educativa que reconoce la validez a estudios impartidos por un particular, distintos a los de educación básica.

Nivel medio superior. Segunda fase de la educación formal; tiene como antecedente obligatorio la educación básica; comprende el bachillerato general con carácter propedéutico, el bivalente que es propedéutico pero también ofrece una preparación técnica que brinda la oportunidad de incorporarse a la actividad económicamente activa y terminal: no es propedéutico, prepara como técnico para la incorporación al mercado de trabajo.

Modalidades. Forma como un alumno cursa un determinado nivel de educativo o curso.

Modalidad Escolarizada. Proceso educativo formal que se desarrolló en instalaciones dedicadas a este propósito con planes, programas y metodologías sujetas a un calendario y horas establecidos.

Modalidad Abierta. Proceso educativo autodidacta.

Modalidad Mixta. Combinación de las dos anteriores.

Plan de Estudios. Selección, Orden y distribución por años, semestres, cuatrimestres, grados o cursos, de las asignaturas de enseñanza por el nivel escolar, teniendo siempre presente el fin de la educación, las características de los educandos y las necesidades de la sociedad.

Programa de estudios. Documento que desarrolla los contenidos de cada una de las asignaturas o áreas del plan de estudios. Regula la relación profesor-alumno, explicando con un orden secuencial y coherente los objetivos educativos, contenidos de enseñanza, métodos didácticos, distribución del tiempo y los criterios de evaluación y acreditación.

DE LAS FACULTADES Y RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES.

Artículo 6. Son autoridades y personal del centro de estudios:

- A. EL Consejo Directivo.
- B. El Director (a).
- C. El Subdirector Académico.
- D. El Subdirector Administrativo.
- E. El Coordinador Académico.
- F. El Jefe de Servicios Escolares.
- G. El Personal Docente.
- H. El Personal Administrativo y de Apoyo.

DEL CONSEJO DIRECTIVO.

Artículo 7. El Consejo Directivo es la autoridad máxima del Instituto Narciso Bassóls.

Artículo 8. El Consejo Directivo está integrado por los miembros de la Sociedad Civil.

Artículo 9. Son facultades y atribuciones del Consejo Directivo, las siguientes:

- a) Resolver los asuntos relativos a la institución.
- b) Designar al director y demás funcionarios de la Institución.
- c) Presidir la reunión mensual del Director.
- d) Reunirse una vez bimestralmente para conocer y resolver asuntos de su competencia.

Artículo 10. El representante legal de la institución forma parte del Consejo Administrativo, sus facultades y atribuciones son:

- a) Representar legalmente a la Institución.
- b) Tener voto en las reuniones de la junta de consejo.
- c) Tomar decisiones que beneficien a la Institución.
- d) Fomentar las acciones que impulsen el desarrollo Institucional.
- e) Notificar a la Secretaria de Educación la designación del Director para que sea autorizado por la misma.

DEL DIRECTOR.

Artículo 11. La gestión académica y administrativa del centro de estudios estará presidida por un Director, que será el designado por el Consejo Directivo.

Artículo 12. Las funciones del Director son:

- a) Aplicar la reglamentación que se rige en la Institución.
- b) Impulsar el crecimiento y desarrollo institucional.

- c) Fomentar el desarrollo de la enseñanza, la investigación y la divulgación de las ciencias y técnicas, las artes y la cultura entre la comunidad Institucional.
- d) Implementar las estrategias y planes para el desarrollo de los objetivos Institucionales.
- e) Representar a la Institución ante las autoridades educativas de otra índole.
- f) Lograr el cumplimiento de las responsabilidades académicas, administrativas y legales que la Institución tenga con las diversas instancias de autoridad.
- g) Lograr la eficiencia en las diversas actividades que se realicen en la Institución.
- h) Utilizar eficazmente los recursos, instalaciones y equipos de la Institución.
- i) Conservar e incrementar los bienes y propiedades de la institución.

DEL COORDINADOR ACADÉMICO.

Artículo 13. La función académica será desarrollada por el coordinador académico.

Artículo 14. El Coordinador Académico, depende directamente del Director, es propuesto por él, pero será aprobado por el Consejo Directivo, sus funciones son:

- a) Aplicar la reglamentación académica de la Institución.
- b) Coordinar las actividades de enseñanza, investigación y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura de la comunidad Institucional.
- c) Controlar la aplicación de los planes y programas de estudio.
- d) Coordinar la realización de todos los servicios educativos.
- e) Coordinar y controlar los servicios de control escolar.

- f) Impulsar el desarrollo de las actividades que beneficien a la Institución.
- g) Realizar todas las funciones y actividades que se indican en este reglamento y en general todas las que competen a su autoridad.
- h) Elaborar un plan de trabajo y calendario de las actividades propias de la coordinación.
- i) Las demás que le sean indicadas por la autoridad competente.

Artículo 15. Para ser Coordinador Académico se requiere:

- a) Ser ciudadano mexicano.
- b) Tener título de licenciatura.
- c) Haberse desempeñado como persona docente durante tres años en este centro de estudios. en su caso, ser aprobado por el Consejo Directivo si no cuenta con la antigüedad.
- d) Tener interés y vocación en impulsar y desarrollar las actividades de enseñanza, investigación y difusión de los conocimientos, la técnica y la cultura, entre la comunidad de esta Institución.

DEL JEFE DE SERVICIOS ESCOLARES.

Artículo 16. El Jefe de Servicios Escolares, depende directamente del Director, es propuesto por él, y nombrado por el Consejo Directivo, sus funciones son:

- a) Vigilar el estricto cumplimiento de todos los artículos del reglamento y disposiciones de la Institución, que indican en la situación escolar de los alumnos y egresados; y las que al respecto señalen las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública.
- b) Coordinar todos los trámites de inscripción, reinscripción, regularización, evaluaciones, bajas académicas y servicio social que se efectúen en la Institución y ante las autoridades competentes de la Secretaría de Educación.

- c) Recibir, verificar, clasificar, controlar y conservar la documentación escolar.
- d) Realizar todos los trámites escolares que sean solicitados en la Institución; y los que convengan ante las autoridades competentes de la Secretaría de Educación.
- e) Elaborar un plan de trabajo y calendario de las actividades propias del departamento.
- f) Las demás que le sean indicadas por la autoridad competente.

Artículo 17. Para ser Jefe de Servicios Escolares, se requiere:

- a) Ser ciudadano mexicano.
- b) Poseer título de licenciatura.
- c) Poseer un mínimo de tres años de experiencia en la Administración Educativa o en caso, ser aprobado por el Consejo Directivo.
- d) Haber participado activamente en los eventos organizados por esta Institución.
- e) Dada la trascendencia de los documentos que se generan desde este departamento es indispensable una conducción a prueba de toda honradez.

DEL PERSONAL DOCENTE

Artículo 18. De acuerdo a los criterios autorizados por la Secretaría de Educación Pública, es el profesor que además de impartir materias específicas, tendrá la responsabilidad de instrumentar y desarrollar los planes y programas de estudio durante los horarios establecidos por la Institución.

Artículo 19. Para ser parte del personal académico, se requiere:

- a) Titulado en licenciatura, de acuerdo a la(s) asignatura(s) a impartir.

- b) Preferentemente deberá poseer algún(os) grado(s) académico(s) superior(es) al de la licenciatura, de acuerdo a la(s) asignatura(s) impartida(s).
- c) Previo a su ingreso, deberá tener experiencia Docente.
- d) Poseer vocación por la Docencia.
- e) Todos aquellos requisitos determinados por el Consejo Directivo en su caso.

Artículo 21. Las actividades de apoyo Institucional por los docentes, podrán incluirse en las siguientes funciones:

- a) Coordinador e eventos académicos.
- b) Coordinador de investigación.
- c) Coordinador de difusión y extensión.
- d) Cualquier otra función que para la institución resulte necesaria.

Artículo 22. El personal docente tiene derecho a:

- a) Ser respetado como persona y como profesional por los demás miembros de la comunidad educativa.
- b) Ser respetado en su horario de trabajo.
- c) Recibir con oportunidad sus honorarios, esto es, la remuneración por los servicios presentados de conformidad a su contrato de trabajo que se haya realizado.
- d) Solicitar el material necesario para el desarrollo de sus actividades de enseñanza, desde listas de asistencia, formatos de planeación, programas, recursos didácticos, materiales de apoyo entre otros.
- e) Solicitar el apoyo de la Dirección cuando se le presente un conflicto que no se encuentre en sus manos resolver.
- f) Disponer de los recursos didácticos necesarios para el desempeño de su labor.

Artículo 23. Son obligaciones del Personal Docente:

- a) Presentar al inicio del periodo escolar su plan de trabajo a la coordinación académica del plantel.
- b) Respetando la libertad de cátedra, es obligación del Personal Académico durante el desarrollo de las asignaturas, cumplir en su totalidad los programas de estudio, organizando y dosificando los contenidos de su asignatura.
- c) Llevar al corriente las listas de asistencia, registros de calificaciones y otros formatos que le solicite la Dirección.
- d) Asistir puntualmente a sus clases cuando lo establezca el horario correspondiente.
- e) Promover, de acuerdo con los lineamientos y filosofía institucional, la utilización de diversos métodos y técnicas de enseñanza, buscando en todo momento el logro de los objetivos educacionales.
- f) Conducir sus clases con apego a las estrategias didácticas requeridas para su desempeño.
- g) Cuidar que sus grupos se conduzcan con la disciplina necesaria para el buen desarrollo de la clase.
- h) Asistir y participar a las reuniones que sea convocado.
- i) Participar en los eventos de formación y actualización a los que sea convocado.
- j) Presentar una conducta decorosa y respetuosa en el trato con los alumnos sean o no de su(s) grupo(s).
- k) Asistir a reuniones y cursos de superación profesional que sean convocados por la autoridad educativa
- l) Acatar las normas expresas dentro del contrato de trabajo.

Artículo 24. Este reglamento es de observancia obligatoria para todos los directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia del Instituto, su desconocimiento no exime de su cumplimiento.

DEL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO.

Artículo 82. El personal Directivo y Administrativo tiene derecho a:

- a) Planear, presupuestar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y de servicios, así como los financieros para las actividades propias de la Institución.
- b) Ser respetado como persona y como profesional por los demás miembros de la comunidad educativa.
- c) Recibir con oportunidad su sueldo, conforme a su contrato de trabajo.
- d) Solicitar el apoyo al Consejo Directivo con el fin de desarrollar el mejoramiento de los procesos educativos de la Institución.
- e) Contar con el apoyo del Consejo Directivo para el respaldo en la toma de decisiones que así lo ameriten.
- f) Disponer con oportunidad de todos los materiales, insumos y recursos necesarios para el desempeño de sus labores.

Artículo 83. Son obligaciones del personal Directivo y Administrativo:

- a) Mantener permanentemente las disposiciones e indicaciones señaladas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.
- b) Llevar la conducción de la escuela adecuadamente.
- c) Propiciar un ambiente de trabajo apropiado para el buen desempeño del personal docente y en la consecuencia del buen funcionamiento del Plantel.
- d) Atender con eficacia todos los asuntos que se susciten en el Instituto Narciso Bassóls y que requieran de su intervención, ya sea de alumnos o docentes.

- e) Estar al pendiente de toda comunicación que surja de la autoridad educativa.
- f) Asistir a las reuniones a que se ha convocado.
- g) Entregar en tiempo y forma la documentación que le sea requerida por su autoridad educativa superior.
- h) Llevar un control minucioso de la documentación interna.
- i) Motivar constantemente al personal docente al trabajo eficiente, buscando siempre incrementar la calidad de la educación en su labor cotidiana.
- j) Mantenerse al cuidado de que las instalaciones se encuentren en buenas condiciones y corregir lo que sea necesario al respecto.
- k) Buscar en todo momento que la acción realizada al interior del Plantel se refleje a la sociedad.
- l) Llevar a cabo los trámites y gestiones para la certificación de estudios del alumnado.

CAPÍTULO SEGUNDO.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS DOCENTES.

Artículo 14. Son derechos del personal Docente del Instituto Narciso Bassóls:

- I. Recibir su salario por periodos no mayores a quince días.
- II. Disfrutar de la Seguridad Social mediante su incorporación al IMSS, el personal con 18 o más horas de nombramiento.
- III. Percibir las pensiones que para el Docente y sus familiares se establezcan.
- IV. Disfrutar de las licencias en los términos fijados ex profeso.
- V. Ejercer sus funciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra.

Artículo 15. Son obligaciones del personal docente del Instituto Narciso Bassóls:

- I. Asistir con puntualidad al desempeño de su labor docente y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobarla.
- II. Desempeñar su labor docente con eficiencia, cuidado y profesionalismo compatible con su condición de profesor de enseñanza superior.
- III. Observar buena conducta durante el servicio.
- IV. En caso de renuncia, no dejar el servicio sino hasta que le haya sido aceptada. Entregar los expedientes, calificaciones y demás que estén en su poder.
- V. Asistir a los cursos de inducción y de actualización que fijen las autoridades del Instituto.

CAPÍTULO TERCERO.

DE LAS SANCIONES.

Artículo 16. Las infracciones al presente reglamento serán sancionadas por el Consejo Escolar.

Artículo 17. Si la Dirección del Instituto Narciso Bassóls lo considera necesario, antes de llevar el caso ante el Consejo, solicitará asesoría laboral o jurídica.

Artículo 18. Es responsabilidad del Director General aplicar el dictamen que el Consejo emita con referencia a la aplicación de alguna sanción.

Artículo 19. Las infracciones del personal docente a los preceptos de este reglamento, darán lugar a:

- I. Amonestaciones.
- II. Suspensión de los efectos del nombramiento.
- III. Cese a los efectos del nombramiento.

Artículo 20. Las amonestaciones por escrito se harán a los trabajadores directamente por el Director General con copia al expediente.

Artículo 21. La acumulación de tres amonestaciones dará lugar al cese de los efectos del nombramiento.

Artículo 22. La falta del cumplimiento a las fracciones I, II, III, y VI del artículo 15, a juicio del Consejo Escolar podrán ser sancionadas con la suspensión.

Artículo 23. La suspensión podrá abarcar hasta un semestre completo.

Artículo 24. La falta del cumplimiento, a lo previsto en el artículo 15, según su magnitud y a juicio del Consejo Escolar, podrá sancionarse con el cese de los efectos del nombramiento, independientemente de lo previsto en el artículo 21.

Artículo 25. Las infracciones no comprendidas en el presente capítulo, darán lugar a lo que determine el Consejo Escolar.

Artículo 26. El personal docente al servicio del Instituto Narciso Bassóls, tendrá derecho a recompensas por servicios méritos que presten el desempeño de sus actividades, mismo que será resuelto por el Consejo Escolar.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNADAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO.

La comunicación se manifiesta como un fenómeno que se da naturalmente en cualquier forma de relación social y de hecho es el proceso social más importante.

Sin duda el hombre sin comunicarse se encontraría aún en el primer inicio de su desarrollo, por lo que no existirían sociedad ni cultura. Probablemente quizás hasta la sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).

Pero ¿qué es comunicación? Para entender verdaderamente la esencia la definiremos como un proceso interpretativo mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse en su entorno y a las personas que lo rodean.⁶

Generalmente, la intención de quién o quienes comunican, es cambiar o reforzar el comportamiento de aquél o aquellos que reciben la comunicación en respuesta de sus opiniones, actitudes o conductas. Entonces una comunicación efectiva es aquella que da como resultado los cambios que en el receptor se intentan o desean ver por parte del comunicador (emisor).⁷

⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación humana**. México. Editorial Mc. Graw Hill. 1997. Pág. 3-11.

⁷ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto/NOSNIK, Abraham. **Comunicación organizacional practica**. México. Editorial Trillas.2001. Pág. 12.

Los factores que hay que tener en cuenta para conseguir una comunicación efectiva se analizarán dentro del proceso de comunicación. En dicho proceso intervienen distintos elementos, de los cuales solo mencionaré y definiré los que a mi parecer destacan como los más importantes y necesarios a la comprensión siendo estos:⁸

- ❖ Emisor.- También llamado fuente, se refiere a una persona, grupo de éstas o una organización con ideas, información y un propósito para comunicar. Es donde se originan los mensajes para ser transmitidos.
- ❖ La Encodificación.- Es cuando el emisor posee la idea a comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas o cualquier otra forma, en vista de que sea un significado claro y comprensible para el receptor.

Junto a los elementos (emisor y encodificación) son cuatro los factores a contemplar en cuanto a producir un mensaje:

1. Las Habilidades Comunicativas- Ideas bien pensadas, facilidad de palabra, conocimiento de ortografía, reglas gramaticales, gesticulación e interpretación de los mensajes recibidos.
2. Las Actitudes.
 - Actitudes hacia sí mismo; seguridad, confianza.
 - Actitudes hacia el tema; conocimiento, comprensión.
 - Actitudes hacia el receptor; considerar si es una persona profesional, comprensiva, inteligente, dinámica.
3. Grado de Conocimiento- Nivel que posee de conocimiento el emisor del tema a tratar.

⁸ IBIDEM. Pág. 13-18.

4. Posición del Emisor Dentro del Sistema- Prestigio que tiene ante los demás respecto a sus funciones.

Estos factores si se tienen en mente pueden aumentar la fidelidad en la comunicación cuyo resultado será un mensaje estructurado.

- ❖ Mensaje.- Es el estímulo (pensamiento o idea) que transmite la fuente al receptor. Estos se componen de símbolos que tienen un significado común para el emisor y receptor.
- ❖ Canal.- Es el medio o transporte por el cual los mensajes van del emisor al receptor. Algunos ejemplos de canales de comunicación son: el aire (ya que por él viajan las ondas sonoras de la voz), una carta, la televisión, el radio, el teléfono, una computadora, entre otros más.
- ❖ Ruido.- Se refiere a las interferencias o también barreras que puede sufrir el mensaje en su camino entre el emisor y receptor. Este se puede originar en el medio ambiente en forma de un sonido, distancia, un gesto que distraiga. También puede ser interno es decir como cualquier variable dependiente de la persona o de la fuente como mala dicción, falta de concentración, etc.
- ❖ La decodificación.- Significa pasar del código a la idea, de manera que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje enviado por el emisor.
- ❖ Receptor.- Es la persona o grupo de éstas que reciben e interpretan los mensajes del emisor, sin este el objeto de la

comunicación sería nulo. Al igual que el emisor está afectado por los cuatro factores ya descritos anteriormente (habilidades comunicativas; saber escuchar, actitudes; seguridad, confianza, comprensión, grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema).

- ❖ **Retroalimentación.**- Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente. Ésta permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional (ambos sentidos) determinando si el receptor ha recibido o no el mensaje y si éste ha producido en él, la respuesta pretendida.

Por todo lo anterior podemos, entonces decir que la comunicación es un proceso en el cual se comparten mensajes, por parte de los sujetos que intervienen en ella (emisor y receptor), y sólo es posible cuando ambos comparten códigos de interpretación similares. Recordando que el propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto o cambios en el comportamiento (actitudes, conductas y opiniones) del receptor, como respuesta al mensaje emitido.

Para Ernest Cassirer lo que distingue al ser humano de otras especies no es tanto la razón, sino la capacidad que tiene de simbolizar de distintas formas sus ideas y emociones para que sus semejantes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas.⁹

Se puede entender hasta ahora qué tan importante resulta la comunicación en la supervivencia y vida del hombre, por lo que una vez distinguido y descrito los elementos de este proceso cabe mencionar que si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana también lo es a la

⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. 2° Edición. México. Editorial Trillas. 2002. Pág. 11.

organización, ya que resulta imposible imaginar una organización sin comunicación.

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Es tiempo de abordar un tema que resulta ser una parte de nuestro objetivo central, éste es la comunicación dentro de la organización también llamada comunicación organizacional a la que podemos definir “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.¹⁰

Otra definición para la comunicación organizacional es como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da, entre los miembros de una organización, y de la organización y su medio.¹¹

Sin embargo la comunicación organizacional no solo es el flujo de mensajes e información que circulan en el interior de la organización, de modo que puede dividirse a grandes rasgos en comunicación interna y comunicación externa.

Hablamos de comunicación externa cuando los mensajes son dirigidos a sus diferentes públicos en el contexto (clientes, proveedores, medios de comunicación, etc.) a fin de mantener o mejorar las relaciones con éstos.

Por comunicación interna nos referimos al conjunto de actividades realizadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes con el objeto de mantenerlos informados, integrados

¹⁰ IBIDEM. Pág. 12

¹¹ FERNÁNDEZ COLLADO. Op. Cit. Pág. 12

y motivados para contribuir a su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.¹²

Un tema común con respecto a las necesidades de la comunicación en la organización, que influye directamente en el desarrollo del individuo inmerso en esta entidad social; a menor incertidumbre, mayor efectividad. Las distorsiones, las ambigüedades y las incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo en una comunicación efectiva.

Es así que resulta imprescindible tener en mente que la comunicación organizacional debe cumplir las necesidades o funciones principales dentro de la organización, éstas corresponden a un amplio rango de asuntos que a los integrantes o personal de la organización les interesa saber. Éstas las podemos resumir en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que le afectan a la vida personal y familiar.¹³

- ❖ Información relacionada con la organización: incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Incluye objetivos, estrategias y planes institucionales, filosofía institucional, resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos o servicios que ofrece.
- ❖ Información acerca del trabajo: comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, incluye los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. Además de información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

¹² FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. 2° Edición. México. Editorial Trillas. 2002. Pág.12.

¹³ IBIDEM Pág. 14.

- ❖ Información de aquello que repercutirá directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas.

2.3 LAS REDES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Con base a las tres categorías que debe satisfacer las necesidades o funciones de la comunicación organizacional ya descritas anteriormente, la manera en que se comuniquen hacia las personas que ocupan puestos específicos dentro de la organización, en vista de desarrollar una tarea determinada puede determinar el éxito de ésta en la organización.

Al camino que siguen los mensajes a través del espacio organizacional se les denominan redes de comunicación. Dependiendo de la dirección que sigan los mensajes existirán formas eficientes para ser transmitidos.¹⁴

Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación en tanto a las otras se les llaman líneas informales.

La comunicación formal.- son los mensajes que siguen canales oficiales impuestos por una autoridad o jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Como regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.¹⁵

¹⁴ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto/NOSNIK, Abraham. **Comunicación organizacional practica**. México. Editorial Trillas.2001. Pág. 23.

¹⁵ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. 2° Edición. México. Editorial Trillas. 2002. Pág. 73.

2.3.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

La comunicación descendente.- Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados donde uno de los propósitos más comunes es proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, sus actividades, su organización, cuál es su función dentro de la organización, así como su lugar en la empresa, quién es su supervisor, ante quién es responsable entre otras.

Katz y Khan identifican cinco tipos de comunicación descendente:¹⁶

- 1.- Instrucciones laborales: explica una tarea en especial.
- 2.- Exposición razonada de los trabajos: son todos aquellos mensajes que explican como ciertas tareas se relacionan con otras tareas dentro de la organización.
- 3.- Procedimientos y prácticas: son los mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios, de la organización.
- 4.- Feedback: utilizados para elogiar el desempeño de un empleado en la organización.
- 5.- Adoctrinamiento de objetivos: son mensajes diseñados para motivar a los empleados, darles a conocer la misión de la organización y de ésta en la sociedad.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

¹⁶ GOLGHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México. Editorial Diana. 1990. Pág. 132.

2.3.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

Comunicación ascendente.- Es la que se establece y parte de los empleados para dirigirse a los niveles gerenciales o de dirección más altos. Ofreciendo principalmente el beneficio de ser un canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. Es decir que este tipo de comunicación se convierte en la retroalimentación.¹⁷

Planty y Machaver determinan cuatro razones por las cuales la gerencia debe tomar en cuenta la comunicación ascendente:

1. Indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes. Muestra además cuando es el mejor momento para enviar un mensaje dependiendo del objetivo del mismo.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el *feedback* en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes. Esto permite a los empleados hacer preguntas o aclarar dudas sobre los mensajes recibidos, incluso para saber si los empleados están o no de acuerdo con estos.
4. Motivan a la presentación de ideas valiosas (buzón de quejas y sugerencias).

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son: los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes.

¹⁷ IBIDEM. Pág. 134.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el cual los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa o institución. Las sugerencias son evaluadas después, y se llevarán a cabo las más valiosas. Las recompensas al trabajador que ha dado una sugerencia utilizada por la organización son variadas, pero las más utilizadas consisten en premios económicos. El motivo de uso de sistemas de sugerencias, es que los empleados están en mejor posición para aportar ideas que aumenten la eficiencia de su trabajo.

Las reivindicaciones son quejas formales escritas que exponen los empleados. Generalmente existen varios pasos en las reivindicaciones. El primero es que la reivindicación es revisada por el supervisor inmediato del empleado. Si no se puede resolver, el siguiente paso puede ser el apelar al siguiente nivel jerárquico y así sustantivamente. El sistema de reivindicaciones está establecido para permitir que los empleados expresen su quejas. Los receptores de estos mensajes suelen ser personas responsables que tienen poder para hacer las correcciones precisas. Son algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos de injusticia en su lugar de trabajo.

Los cuestionarios de actitudes son utilizados para conocer cuáles son los sentimientos y actitudes de los empleados respecto a diferentes temas laborales. Regularmente son interpretados y explicados por un consultor externo. La organización actúa tras el análisis de los cuestionarios, según la información que recibe de estos. Son siempre anónimos. Es necesario que la empresa responda de alguna forma al resultado, una forma de responder es ofrecer los resultados en boletín oficial de la empresa, y otra es dar solución a las insatisfacciones reflejadas en el cuestionario.

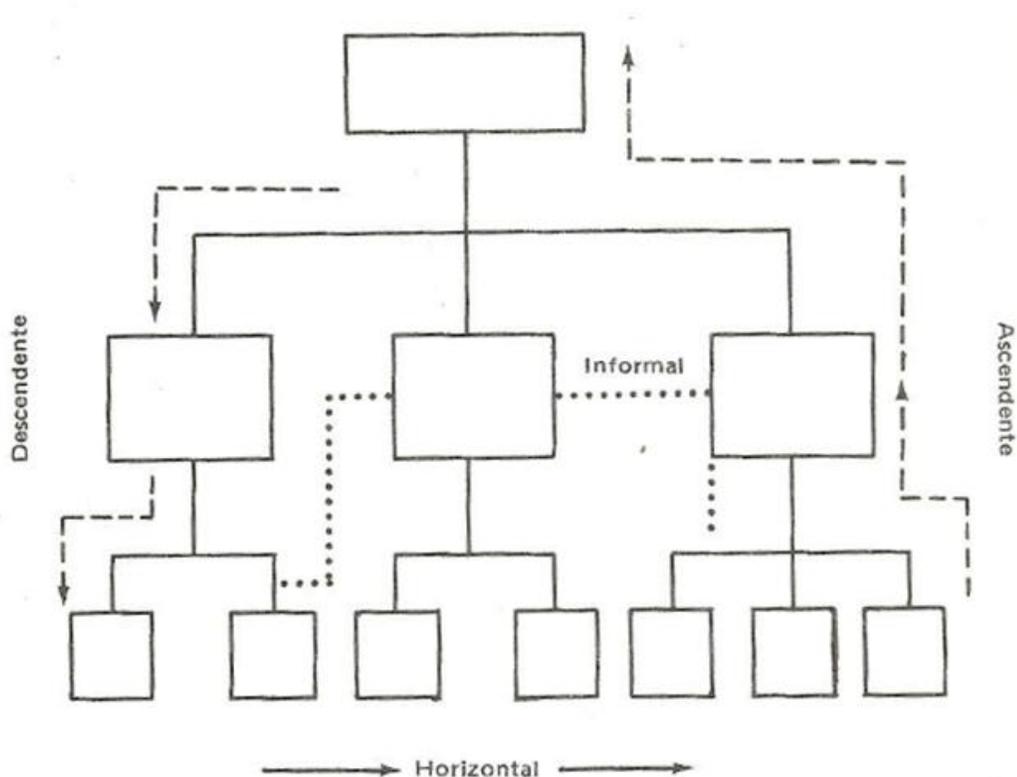
2.3.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL.¹⁸

Comunicación horizontal.- Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en un mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Cuyo objetivo es la integración y coordinación del personal de un mismo nivel.

Sin embargo se han identificado algunos otros propósitos de la comunicación horizontal, a continuación los analizaremos:

1. Coordinación de la tarea: aquí los jefes de cada departamento se reúnen para discutir la contribución de cada uno de sus departamentos a cargo para el logro de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas: los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un determinado problema.
3. Participación de la información: los miembros de uno o varios departamentos pueden reunirse para datos actualizados.
4. Resolución de conflictos: es aquí donde los miembros de un departamento para discutir un conflicto que afecta a su departamento o a otros varios más. Por lo anterior, en este tipo de comunicación es donde presenta más la comunicación informal. Ya que cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que confirman la organización, en este tipo de comunicación incluye el rumor.

¹⁸ GOLGHABER. Op. Cit. Pág. 137-139.



2.4 ¿QUÉ ES UN ORGANIZACIÓN?

Una organización en sentido literal como tal, resulta complicado de observar. Lo que conocemos son representaciones de esta, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado con uniforme representativo de una empresa. Su concepto comprendido como un todo es vago e indefinido y aun así puede estar distribuido en varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque las frecuentamos todos los días y son tan comunes que desconocemos su complejo funcionamiento.

Una organización puede ser tan diversa como una empresa con capital privado, un organismo gubernamental o una institución sin fines de lucro, pero comparten características en común sin importar entonces su tamaño y tipo.

Para entenderlo de manera más clara, a continuación se describen las siguientes conceptualizaciones de distintos libros, para tener un panorama más amplio y comparar características esenciales de la razón de ser de una organización:

La primera definición dice que una organización es una entidad social que está dirigida a las metas, está diseñada como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculadas al entorno.¹⁹

En la siguiente se le considera como una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común que no se pueden obtener por individuos actuando solos.²⁰

Y por último, otra definición es como una institución en la que participan distintas personas que procuran en forma sistemática y armónica hallar medios para resolver los diversos problemas que se presentan al tratar de alcanzar un fin en común, que individualmente les resultaría imposible lograr.²¹

Es decir que el elemento clave de una organización tomando en cuenta las definiciones mencionadas; es que esta existe cuando las personas interactúan entres sí, para realizar funciones esenciales que ayudarán a alcanzar las metas; y a su vez las metas representan la razón de la existencia de toda organización.

Como condición inicial enumeraremos características inherentes, no implícitas como tales pero comprendidas, al conocimiento de su definición:

¹⁹ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. Pág. 11.

²⁰ GIBSON, James L/ IVANCEVICH, John M. /DONNELLY, Jr. James H. **Las organizaciones comportamiento estructura procesos**. 10° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 2003. Pág. 5.

²¹ RODAS, Alejandro/ ARROLLO, María F. **Administración básica**. 3° Edición. México. Editorial LIMUSA Noriega Editores. 2000. Pág. 45.

- 1) Como elemento de mayor importancia en una organización se reconoce al individuo y la necesidad de sus relaciones sociales.
- 2) Toda organización busca el seguimiento o cumplimiento de una meta o de varias (es su razón de ser).
- 3) Lo anterior se logra a través de una estructura en sus procesos ó actividades, dirigidos en función del propósito esencial de la organización.

Estas características conforman un todo, es decir un complejo sistema donde pueden, a su vez, poseer otros elementos relacionados entre sí, que cumplen funciones específicas de forma coordinada hacia un fin común u objetivo. Sin embargo, esta perspectiva de análisis no surgió antes, sin la evolución y aportaciones desarrolladas por la escuela clásica en relación a la forma ideal para el funcionamiento de la organización.

2.5 FUNDAMENTOS DE LA ESCUELA CLÁSICA.²²

A partir de la Revolución Industrial se generaron diversas y múltiples organizaciones, hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX lo que despertó el interés de los estudiosos de la sociedad; quienes realizaron una investigación con la finalidad de delimitar las características del fenómeno que se presentaba en ese momento.

Los creadores de esta corriente aportaron grandes ideas para el funcionamiento de una organización, estas dieron lugar a principios que hoy en día se aplican a las organizaciones. Dentro de los autores podemos destacar a Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

²² FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. 2° Edición. México. Editorial Trillas. 2002. Pág. 21-23.

Max Weber.

Sociólogo, sin duda uno de los más importantes, escribió obras acerca de las organizaciones entre las cuales destaca el análisis que tituló *The Theory of Social and Economic Organization* (La Teoría de las Organizaciones Económicas y Sociales); otra de sus investigaciones fue encontrar la forma de que las organizaciones cubrieran las necesidades de la sociedad.

El resultado de la investigación lo llevó a plantear lo que él denomina como: La Teoría de la Burocracia, en la que propone elementos que son esenciales para una forma ideal de organización como la división del trabajo, la especialización puntos que toma de Adam Smith.

- ❖ Contar con una autoridad de jerarquía bien definida.
- ❖ Desarrollar normas, reglas, estándares de operación que sean precisas.
- ❖ Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- ❖ Delimitar la injerencia (Inmiscuirse en asuntos que no les compete) del personal en la propiedad de la organización.
- ❖ Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- ❖ Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados es decir trato impersonal y formal.

Cabe destacar que en la actualidad el exceso de la formalidad, con el trato impersonal; frialdad y papeleo prevalece en las organizaciones burocráticas o llamadas ortodoxas que siguen los lineamientos propuestos por Weber. Esta forma de organización es considerada por más de alguno irracional, disfuncional e incluso alienante.

Frederick W. Taylor.

Inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial, quería establecer algunos principios que ayudarán a obtener un mejor desempeño,

eficaz y científico. Una de sus obras más sobresalientes fue *The Principles of Scientific Management* (Los Principios de la Administración Científica) donde plantea la optimización de la producción partiendo de los tiempos y movimientos.

Taylor estudia las operaciones que se realizan para llevar a cabo una tarea por medio de la observación y de la realización de experimentos, con la finalidad de poder determinar los principios que optimicen el desempeño de la tarea.

Estos consisten en:

- ❖ El personal debe ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características físicas como intelectuales.
- ❖ El trabajo debe ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- ❖ Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- ❖ Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Este autor se ha caracterizado por hacer a un lado el factor humano enfatizando la utilización de sus principios por encima de las personas, pero debe haber cooperación y colaboración entre niveles.

Henry Fayol.

Empresario e ingeniero francés, cuyo objetivo era sistematizar los elementos administrativos y darles una modalidad más universal independientemente del tipo de organización, una de sus obras con la

que tuvo influencia fue General and Industrial Management (Administración General e Industrial) en la cual se manifiesta catorce principios administrativos que complementan y sintetizan las ideas de algunos de sus precursores. Fayol considera la administración como una parte fundamental del trabajo de la empresa sobre todo cuando se trata de predicción y planeación.

Fayol y Weber fueron dos estudiosos que contribuyeron al legado de la Escuela Clásica, Fayol desarrolla estos principios de dirección:

- ❖ División del trabajo (especialización).
- ❖ Autoridad y responsabilidad (poder).
- ❖ Disciplina (obediencia).
- ❖ Unidad de mando (un jefe).
- ❖ Unidad de dirección (un plan).
- ❖ Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización).
- ❖ Remuneración del personal (salarios justos).
- ❖ Centralización (unión).
- ❖ Cadena escalar (cadena de mando).
- ❖ Orden (todo el mundo con una posición única).
- ❖ Equidad (firme pero justo).
- ❖ Estabilidad en el personal (bajo índice de cambio en el personal).
- ❖ Iniciativa (ideas fuera de lo previsto).
- ❖ Compañerismo (moral elevada).

Dentro de la Escuela Clásica; la administración científica y los enfoques de los principios administrativos proporcionaban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de organizaciones burocráticas, que enfatizaban el diseño y la

administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar. Dichas características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de aquella época, sin embargo un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

2.6 TEORÍA DE SISTEMAS.

Al hablar de un sistema, su concepto nos dice que este es un conjunto de cosas interrelacionadas o interdependientes, de tal forma que componen una unidad compleja, un todo compuesto de partes ordenadas y dispuestas según cierto esquema o plan.²³

La teoría de sistemas considera aspectos relevantes como la apertura del medio y la influencia del medio para la comprensión organizacional.

Dichos aspectos son entorno al punto central de que un sistema es abierto cuando mantiene relación o interactúa con el exterior. Y por definición un sistema cerrado es aquel que no tiene relación con el medio ambiente o exterior. Tal caso ocurre solo cuando se crean las condiciones especiales para efectuarlo. Ya que es natural que cualquier organización refleje una interrelación con el exterior debido a sus recursos integrantes y finalmente productos y servicios para quienes van dirigidos, razones por lo cual no es lógico considerar un sistema social cerrado.

²³ RODAS, Alejandro/ ARROLLO, María F. **Administración básica**. 3° Edición. México. Editorial LIMUSA Noriega Editores. 2000. Pág. 27.

E. Trist.

Uno de los primeros autores interesados en este estudio, en colaboración con Bamforth y Emery, identificaron las fuerzas externas que impactan a las organizaciones, así como las partes más importantes de cualquier organización.

Todo sistema integra subsistemas que forman al todo, hablando en este caso de la organización que es identificada como una unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto al uso de recursos limitados; social, debido a que está integrada por seres humanos que trabajan para un fin y técnica porque a través de métodos y tecnologías llegan a ese fin.

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles relaciones, deben ser analizadas para medir los efectos de cualquier sistema. Dentro de los derivados de las ideas de Trist los sistemas socio-técnicos constituyen una de las metodologías más innovadoras en donde el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad del acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.²⁴

Algunos de los subsistemas de mayor relevancia propuestos por E. Trist y desarrollados con mayor detalle e integración por Daniel Katz y Robert Kahn son:²⁵

- ❖ Producción.
- ❖ Mantenimiento de la estructura.
- ❖ Subsistema de “frontera” o de soporte a la producción (selección del personal, compras etc.).
- ❖ Adaptativos.
- ❖ Gerenciales o administrativos.

²⁴ IBIDEM. Pág. 29.

²⁵ FERNÁNDEZ COLLADO. Op. Cit. Pág. 29.

Para entender el funcionamiento del todo, Trist y sus colaboradores enfatizan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

2.6.1 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA.

Es entonces que se puede interpretar que toda organización, por los recursos con que está constituida, conforma un sistema cuyos elementos son: terrenos, recursos humanos, mercados, autoridad, instalaciones, información necesaria para los fines del negocio, solo por nombrar algunos.

De tal forma que la similitud de análisis y funcionamiento de una organización como un sistema social, es la misma en la práctica de entenderlas. Las organizaciones son sistemas sociales y esto se debe a las relaciones entre los individuos y grupos que inmersos en ella, interactúan creando expectativas de comportamiento, por influencias de las mismas relaciones que se dan en el contexto, es decir ciertos roles que deben ser ejecutados.

Algunas personas deben realizar funciones de poder, autoridad o liderazgo, mientras otros participan en el papel de seguidores, a su vez, en una institución algunos individuos tienen superiores y subordinados, ellos debido a su cargo desempeñan más de una de estas funciones.²⁶

Así pues, las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, estatus y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de estos sistemas tal y como lo es en cualquier grupo social, ya sea familia, político, amigos, escuela, etc.

Al visualizar la complejidad de una organización como un sistema, se habla de que hay interdependencia de las partes, interacción entre ellas y globalidad de

²⁶ GIBSON, James L/ IVANCEVICH, John M. /DONNELLY, Jr. James H. **Las organizaciones comportamiento estructura procesos**. 10° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 2003. Pág. 7.

las formas (coherencia entre varios elementos) que deben guardar las actividades o procesos, se entiende entonces, que es necesario un cierto orden que requiere para actuar, esto solo sucede a través de una estructura o esquema establecido.

Cabe mencionar que la estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura por lo general se ilustra mediante un organigrama. Los procesos son actividades que dan vida al esquema de organización.²⁷

Ahora bien los sistemas se integran por órganos interdependientes, que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados como sistemas por sí mismos, lo que significa que son subsistemas de un sistema mayor.

Lo expuesto se ilustra a continuación:²⁸

Aspectos	Subsistema técnico Administrativo	Subsistema psicosocial
Preocupación	Eficacia.	Salud.
Meta	Optimización de resultados.	Vitalidad.
Base	Tareas, normas.	Clima; progreso dinámico.
Estructura	Funciones (deberes).	Papeles (expectativas mutuas).
Contrato	Legal/formal.	Psicológico/informal.
Factores	Técnicos; estructurales.	Psicológico sociales.
	Tecnológicas; economía,	Psicología, sociología,

²⁷ IBIDEM. Pág. 8.

²⁸ RODAS / ARROLLO. Op Cit. Pág. 29.

Ciencias	administración de recursos materiales y financieros.	administración de los recursos humanos.
Variables	Productividad, rentabilidad hombre/hora, eficiencia, utilidad, rendimiento, inversión, pérdidas del mercado, procedimientos.	Creencias, valores, opiniones, motivación, moral, comunicación, liderazgo, poder, influencia, creatividad, relaciones humanas, proceso de decisión, conflictos.

Toda organización está conformada por subsistemas como se muestra en el cuadro anterior, sin dejar a un lado que al ser un sistema abierto resulta vital adquirir insumos (materias primas, gente, recursos de información y recursos financieros).

Por insumos entendemos la materia prima que la organización utiliza para la elaboración de un producto o servicio, estos al igual que el producto ya elaborado son el reflejo de la dependencia que presenta una organización del contexto.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En este Capítulo II nos ha permitido analizar de forma más detallada como la comunicación juega un papel crucial en cualquier forma de relación social, tal y como es el caso en una organización, empresa o institución que al tratar de satisfacer las necesidades de sus integrantes y públicos externos; clientes, proveedores, etc. La respuesta es a través de la búsqueda de una comunicación efectiva en la que permita coordinar, integrar, planear y organizar la constitución de los elementos de una organización en aras de una forma ideal de organización.

La estructura organizacional designa las relaciones formales de los subordinados, número de niveles en la jerarquía, tramo de control de los gerentes y supervisores, identificando el agrupamiento de individuos en departamentos e incluyendo el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.²⁹

2.8 PRINCIPIOS PARA RACIONAR UNA ORGANIZACIÓN (DIVISIÓN DEL TRABAJO).

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados entre sí y estos son:³⁰

- ❖ Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Al organizar, es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.
- ❖ Especialización. Este principio establecido por Adam Smith afirma que “El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad”. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.

²⁹ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. Pág. 90.

³⁰ MÜNCH GALINDO, Lourdes/GARCÍA MARTÍNEZ, José G. **Fundamentos de administración**. 5° Edición. México. Editorial Trillas. 2003. Pág. 109-114.

Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- ❖ Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la continuación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- ❖ Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.
- ❖ Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes solo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- ❖ Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, preferentemente por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tenga relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- ❖ Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice "un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes inherentes a su cargo".

- ❖ De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

- ❖ Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La forma (estructura) que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos generales.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente,

sin ningún contratiempo ya alejadas de cualquier contradicción. Estos principios nos permiten conocer aspectos que una organización debe tener en la estructura organizacional y consideraciones del personal para la descripción de funciones.

2.9 OPCIONES DE AGRUPAMIENTO DEPARTAMENTAL.

Una estructura organizacional indica tres cosas:

1. Actividades del trabajo requeridas.

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran importantes para la empresa. Las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a la organización a que cumpla sus metas, para que así definan los puestos, departamentos o divisiones.

2. Relación de subordinación.

Consiste en la cadena de mando que debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta.

3. Opciones de agrupamiento departamental.

El agrupamiento departamental influye en los empleados por que comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.

Opciones de agrupamiento departamental:

- Agrupamiento Funcional: se trata de empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes.
- Agrupamiento Divisional: habla de personas organizadas con base en lo que produce la organización.
- Agrupamientos Matriciales: se adoptan simultáneamente dos o más alternativas de agrupamiento departamental.
- Agrupamientos Horizontales: significa que los individuos se organizan entorno a procesos de trabajo centrales, el trabajo integral, información y flujos de materia que ofrecen un valor directamente a los clientes.
- Agrupamientos de Red Virtual: la organización es conjunto flexible de componentes separados, es decir los departamentos que la constituyen se conectan electrónicamente para compartir información y completar tareas.

Al designar las relaciones formales de los subordinados, jerarquía, tramo de control y el agrupamiento en departamentos. Podemos decir que estos elementos proporcionan el marco estructural vertical.

2.10 CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL.

Con el fin de profundizar en el tema también se analizarán las funciones principales para las que existe toda organización, mismas que para el Instituto Narciso Bassóls son de interés.

Si bien la importancia de las organizaciones estriba en que éstas existen para:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en este.
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Estas funciones son fundamentales para la supervivencia de una organización, que a su vez al intentar cumplirlas fungen como subsistemas, es decir las partes que constituye una organización y como se ajustan.³¹

Henry Mintzberg propone que toda organización tiene cinco partes o subsistemas, las cuales analizaremos y adaptaremos más adelante a los subsistemas de la Institución (departamentos, autoridades, el personal propuesto por la misma) y así agrupar esto dicho, al marco de trabajo propuesto por Mintzberg, a fin de incorporar las funciones de cada subsistema a las funciones ya implícitas en el reglamento de la Institución y a nuestro propósito de estudio:

- ❖ Centro técnico o grupo operativo. Es el subsistema o función de producción, incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Aquí se generan los productos y servicios, es la transformación primaria de los insumos y productos.

³¹ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. Pág. 14, 20, 26, 27.

- ❖ Apoyo técnico o tecno-estructura. Este subsistema es de gran importancia para la organización puesto que es responsable de detectar todos los problemas, innovaciones tecnológicas y las oportunidades que hay en el ambiente además de ayudar a la organización a cambiar y adaptarse.

- ❖ Apoyo administrativo o staff de apoyo. El papel que desempeñan las personas que integran este subsistema son como responsables de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos.

- ❖ Subsistema de gerencia de nivel medio o gerencia de línea es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa.

Esto implica un contacto personal y cercano entre el gerente y los operadores, rol que no puede asumir el grupo estratégico o alta gerencia. En algunos casos son los encargados de mediar entre la gerencia de nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

- ❖ El subsistema de alta gerencia o grupo estratégico proporciona dirección, planeación, estrategias, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones.

Así pues sus funciones de este grupo tendrán que ver con diversas tareas claves como son: la supervisión directa de los proyectos estratégicos; la decisión sobre la asignación de recursos, incluyendo el propio diseño de la estructura de organización; la decisión sobre la forma

en que se transmite la información al personal; la evaluación del desempeño y la definición de los incentivos y estímulos.

Existen cinco tipos de estructuras con base en los cinco subsistemas vistos, según las características de tamaño e importancia de cada uno de los subsistemas y metas en la organización.

A continuación analizaremos con base en las cinco configuraciones siguientes la mejor opción en nuestro objetivo de estudio (Instituto Narciso Bassóls).

- ❖ Estructura emprendedora: prevalece la cantidad del personal en el centro técnico y la gerencia de nivel alto, siendo esta última la parte clave de la estructura. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o muy poco personal de los departamentos de apoyo.

La meta primaria de este tipo de organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Posee poca formalización o especialización. Esta forma es adecuada para organizaciones pequeñas, nuevas y un entorno dinámico debido a la simplicidad y flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.

- ❖ Aparato burocrático: centro técnico orientado a la producción en masa, posee departamentos de apoyo técnicos y administrativos totalmente elaborados que incluye ingenieros, investigadores de mercado y analistas financieros que realizan el trabajo de investigación para detectar áreas de oportunidades. La reducida área de la gerencia de nivel medio, refleja alta jerarquía de control, además de una gran formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable.

- ❖ Forma diversificada: estructura para empresas muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados. Deben contar con una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Su personal y apoyo administrativo debe ser más numeroso para manejar la documentación y para las divisiones. La gerencia de nivel medio es clave, ya que coordina y media entre la gerencia de nivel alto y las divisiones independientes (que se encuentran en el lugar del centro técnico) mismas que poseen un aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo, que ocasiones una división puede ser similar a la estructura emprendedora, la burocracia profesional e incluso la adhocracia.

Esta estructura proporciona una forma diversificada que ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.

- ❖ Adhocracia: esta forma es más necesaria para entornos complejos que cambian con rapidez, la meta es la innovación frecuente y satisfacer en forma continua las necesidades cambiantes. Fusiona la gerencia de nivel medio, apoyo técnico y administrativo. Su estructura principal consiste en demasiados equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. También posee empleados profesionales en el centro técnico y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados.
- ❖ Burocracia profesional: se caracteriza por el gran tamaño y poder del centro técnico, este formado por profesionales altamente capacitados. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, por que los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Para esta

forma de estructura es necesario un personal de apoyo administrativo numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización.

Las metas primarias son la calidad y efectividad, y aunque exista cierta especialización y formalización los profesionales en el centro técnico poseen autonomía. Este tipo de organización es recomendado para organizaciones que ofrecen servicios más que bienes tangibles, y que se enfrentan a entornos complejos.

2.11 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Ahora bien en base a las anteriores opciones de estructuras expuestas en el nivel de importancia de los subsistemas que posee una organización y la forma ideal de estructurarse según algunas consideraciones contingentes (tamaño, metas, giro de la organización) las organizaciones las podemos clasificar de manera general en dos: organizaciones formales y organizaciones informales.³²

- ❖ Organizaciones formales es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico.

Características:

- a) Estructura vertical.
- b) Tareas especializadas.
- c) Una jerarquía de autoridad estricta.
- d) Reglas y reglamentos.
- e) Sistemas de información formales.

³² <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

- f) Pocos equipos o fuerzas de tarea.
- g) Toma de decisiones centralizada. (problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución).

❖ Organizaciones informales: aquellas donde las relaciones sociales surgen de forma espontánea, por alguna similitud. Dentro de este tipo de organizaciones, exige la proximidad entre los integrantes cuyo fin es el mismo se presenta mucho para que exista la influencia, aunque el tiempo de vida es relativamente corto, una vez cumplido con el objetivo se pueden llegar a desintegrar.³³

Esta clasificación es más relativa a la conformación de grupos, que se pueden observar en una organización que surgen en la constante relación entre los miembros de la misma. Sin embargo se pueden catalogar cinco niveles diferentes:

- a) Organización informal total, a consecuencia a su tamaño reducido es considerada como un sistema de grupos interrelacionados entre sí.
- b) Constitución de grupos de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la organización o empresa.
- c) Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- d) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- e) Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Características:

- a) Estructura horizontal.
- b) Tareas compartidas.
- c) Jerarquía relajada.

³³ IDEM

- d) Pocas reglas.
- e) Comunicación directa.
- f) Muchos equipos y grupos de trabajo.
- g) Toma de decisiones informal y descentralizada.

Analizando las características expuestas de organizaciones formales e informales se puede comprender que hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Es decir que toda organización le es indispensable de alguna forma que exista el flujo de información vertical y horizontal de tal modo que proporcione buscar alcanzar las metas generales de manera más eficaz y eficiente.

Sin embargo cuando predomina más la inclinación de la organización por una de estas clasificaciones es de suma importancia evaluar las ventajas y desventajas de las tendencias vistas, así como identificar los subsistemas y relevancia de estos para el propósito esencial de la organización.

Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital.³⁴

Los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control y los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse a una organización tradicionalista diseñadas para la eficiencia con énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y adaptación con énfasis en comunicación y coordinación horizontal.

³⁴ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. Pág. 93.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

3.1 TEORÍA COMO MÉTODO DE ANÁLISIS.

La perspectiva clásica buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas ambas siguen siendo la base en gran medida de la teoría y la práctica de la administración moderna (diseño organizacional), así como también la teoría de sistemas con sus aportaciones en las necesidades de los roles del individuo en la organización, visualización de subsistemas que posee y la contemplación del entorno.

Es decir que los elementos de cada tendencia vistos en el anterior capítulo II, se utilizan aun en el diseño organizacional, además se pueden relacionar con las distintas formas en las que los administradores pueden ver y pensar sobre la organización, a lo que se conoce como un marco de referencia gerencial.

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en la organización, de verla y analizarla con mayor precisión y profundidad que cualquier otra manera.

La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Estas regularidades se buscan, se miden y se definen por lo que los hechos de investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional, estas ideas de la investigación del diseño favorecen a aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.³⁵

³⁵ IBIDEM. Pág. 22.

De esta manera es posible pensar que toda organización requiere que sus funciones estén especificadas y determinadas con base en las metas que busca alcanzar, además los departamentos o secciones que la integran también deben buscar el mismo fin común, al asignar tales grupos de actividades al individuo y brindarle la autoridad necesaria para realizarla y promover la coordinación de su autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.

Sin embargo muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y principios administrativos que generalizaban métodos a todas las organizaciones por igual.

Para identificar los métodos o estrategias a implementar en este trabajo partiremos del enfoque de contingencia, que consiste en que no hay una mejor forma de administrar una organización, por lo que un método que es muy efectivo en una situación puede ser completamente inútil en otras. Es decir que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un buen grado de ajuste entre su estructura y condiciones del entorno.

Es por eso que al haber ciertas características de un cargo y ciertas características de una persona ejecutando ese cargo, algunas prácticas administrativas resultan mejores que otras. Permitiendo el diagnóstico de las características de los individuos y los grupos involucrados, la estructura organizacional y su propio estilo de liderazgo antes de decidir sobre una situación.³⁶

³⁶ GIBSON, James L/ IVANCEVICH, John M. /DONNELLY, Jr. James H. **Las organizaciones comportamiento estructura procesos**. 10° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 2003. Pág. 8.

3.2 DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.³⁷

Ahora bien toda organización posee rasgos específicos en su diseño, que describen ciertas características que las hacen diferentes a las demás de manera muy similar a los rasgos de personalidad y físicos de las personas. Estas corresponden a dos tipos de dimensiones: estructurales y contextuales.

Proporcionando una base para medir y analizar las características que revelan información significativa acerca de una organización.

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Proporcionan una base para medir y comparar las organizaciones.

- ❖ La formalización; se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. Incluye procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades. La formalización se mide contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Algunas instituciones suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, agregar o eliminar clases, asociaciones estudiantiles, sanciones para el personal. En contraste con una pequeña empresa familiar, donde es probable que no tenga reglas por escrito y se considere informal.

- ❖ La especialización o división del trabajo: es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy alta, cada empleado realiza solo un rango limitado de tareas. Si la especialización es muy baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.

³⁷ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. Pág. 15-18.

- ❖ La jerarquía de autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. A través del organigrama se permite visualizar y establecer la jerarquía, está relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será más corta.
- ❖ Centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones están delegadas a niveles organizacionales más bajos, esta descentralizada.
- ❖ El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Este se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
- ❖ Razones del personal describe la dedicación que tiene la persona hacia varias actividades y departamentos.

Las dimensiones contextuales son aquellas que caracterizan a toda la organización. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales.

- ❖ Tamaño la dimensión de la organización se ve reflejada en la cantidad de trabajadores que hay en la organización. Será pequeña cuando tenga menos de 250 trabajadores y la mano de obra sea del 100% realizando sus ventas de manera local, mediana entre 250 a 1000 trabajadores su mano de obra será del 50% y 50% maquinaria y grande con más de 1000 trabajadores y 100% maquinaria y ventas internacionales.

- ❖ Tecnología organizacional alude a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Es directamente la forma en la que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a los clientes incluye elementos de manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.
- ❖ Entorno involucra todos los elementos fuera de los límites de la organización que de alguna forma la afecta. La mayor parte de las veces son otras organizaciones o sistemas como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y comunidad financiera.
- ❖ Las metas y la estrategia de la organización define el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. Las metas se plasman como una declaración duradera de la misión de una empresa o institución. Mientras que la estrategia es un plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.
- ❖ La cultura es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

3.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

El Instituto Narciso Bassols cuenta con una población estudiantil de 112 alumnos considerando los niveles académicos de secundaria, bachillerato y licenciatura; se cuenta con 47 trabajadores que conforman la estructura administrativa del plantel, de los cuales 40 trabajadores cuentan con plazas docentes.

Es bien cierto que para el Instituto la razón de ser es la de obtener el reconocimiento de la sociedad e influir de manera positiva en ella, mediante los productos y servicios educativos que oferta, mismos que la distinguen de su competencia, ya que se pretenden satisfacer las necesidades que se demandan en el Municipio.

Internamente las actividades comunicativas de la Institución de diversas áreas o departamentos no cuentan con el personal adecuado para llevarlas a cabo, un ejemplo claro de esto es la manera en cómo se lleva a cabo la contratación del personal ya que esta actividad la realiza el Consejo Directivo o el Director de la Institución, los cuales no tienen la capacidad y el tiempo de dedicarse completamente a la realización de las entrevistas de personal a contratar.

En cuanto a la inducción de personal, no existe quien lleve a cabo esta actividad lo que provoca que el personal no logre identificarse completamente con la Institución, no conozca las metas de la Institución, sus objetivos ni hacia donde se dirige, cayendo en la trampa de la actividad, lo cual quiere decir que solo se trabaja por trabajar y por el hecho de recibir un sueldo.

Además la Institución no cuenta con un organigrama bien establecido y definido.

3.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El problema que se presenta, es la deficiencia y seguimiento en contraste de lo implícito en su reglamento que deben cumplir los ocupantes de las distintas áreas administrativas con las que cuenta la institución. Además de la falta de claridad al comunicar las tareas asignadas para cada empleado que le competen.

Se llega a determinar que uno de los factores importantes para que esta Institución pueda producir los beneficios que pretende, de acuerdo a sus dimensiones contextuales (rasgos específicos; tamaño, tecnología, entorno, metas y estrategias y cultura) debe diseñar y establecer mecanismos de comunicación en su estructura organizacional la cual favorezca en el cumplimiento de lo implícito del reglamento interno del instituto en relación a la descripción de las funciones asignadas que les competen a las diferentes áreas administrativas y al personal que labora ahí, como primera condición orientada a satisfacer necesidades propias de la institución.

A fin de evitar la sujeción e imposición de la improvisación por la incertidumbre a falta de información de las funciones y actividades correspondientes del personal y áreas administrativas como prevalece actualmente.

El Problema detectado de la actual situación e información fue proporcionada a través de una entrevista con el Director de la institución, esta última sujeta al estudio y análisis en este trabajo.

Según las características de lo antes propiamente dicho, encajan estas en el análisis de las dimensiones estructurales por lo que resulta de vital importancia informar y difundir la formalización que estipula esta institución;

División del trabajo, rango limitado de tareas para evitar injerencia (inmiscuirse en asuntos que no les conciernen) e incertidumbre del personal, jerarquía de autoridad definida (quien le reporta a quién) y aplicada a través de un organigrama que permita visualizar y establecer la relación con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor).

Lo antes mencionado es a consecuencia de una comunicación carente de claridad, al mismo tiempo repercute en la eficiencia de la misma al buscar lograr

las metas, por lo que los resultados serian menores a lo esperado que pretende alcanzar todo propósito de la Institución.

La razón principal de esta práctica es detectar las variables que pueden influir directamente en los elementos centrales de vinculación entre los elementos que conforman la estructura organizacional de acuerdo a las características de la Institución, en virtud de que los contemple y pueda decidir la mejor estructuración e implementación de estrategias de comunicación que permitan la satisfacción del personal de la institución y los clientes (alumnos), para consolidar esfuerzos, optimizar recursos y llegar a compromisos para eliminar lo insatisfactorio, por lo cual, algunas de las preocupaciones al interior del Instituto son las de:

- ❖ Lograr que el Instituto cumpla con lo que define su reglamento interno en función del desarrollo de una comunicación interna en su estructura para respetar lo estipulado en relación a descripción de roles y tareas de los empleados por lo que analizando objetivamente la situación se verá que eso ocurre más bien por fortuna o por azar, pues entre tantas acciones que se llevan a cabo, algunas de ellas dan en el blanco y hacen mejorar al Instituto.

- ❖ Ofrecer alternativas que le permitan a la Institución desarrollar estrategias que contribuyan a una mejor organización; sugerencias, beneficios y demás contemplaciones de las distintas formas y tipos de comunicación para que le permita al criterio de la Institución valorar como informar las relaciones formales de subordinación y el número de niveles de la jerarquía, número de empleados que le reportan a una autoridad considerando el agrupamiento de los individuos en departamentos y el de los departamentos en la organización total.

- ❖ Implementación de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre el personal y departamentos y lograr el objetivo del punto anterior.

3.5 JUSTIFICACIÓN.

Mediante el uso y desarrollo de una comunicación interna eficaz se busca influir en el propósito de la institución, obtener el reconocimiento y preferencia de la población estudiantil, si esto no ocurre, de nada servirá que tenga la tecnología más avanzada, ni un excelente sistema educativo. Si no se cuenta con sólidas estrategias de sistemas de comunicación efectivos en la estructura de su organización.

CAPÍTULO IV

EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ EN EL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

4.1 ORIENTACIÓN DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

La opción de agrupamiento departamental que está establecida en el institución es funcional, ya que esta radica en agrupar por función común, del nivel inferior al superior de la organización.

Esta consiste y le permite a la Institución consolidar los conocimientos y habilidades del personal con respecto a actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor en las distintas áreas para la organización.

De esta forma proporciona una estructura más eficaz por que el vasto conocimiento experto, es fundamental para alcanzar metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

La Estructura Emprendedora prevalece actualmente en el Instituto Narciso Bassóls debido a que posee algunos elementos como son: poca formalización, especialización baja, la supervisión directa desde arriba y posee un tamaño pequeño. La meta primaria con este tipo de estructuración en una organización es sobrevivir y establecerse en su industria, actual situación que predomina en la estructura del Instituto Narciso Bassóls.

La Estructura Profesional Burocrática es la que mas concuerda con los subsistemas que posee y tipo de organización que es el Instituto Narciso Bassóls para su funcionamiento ideal.

Las cinco partes o subsistemas que conforman al Instituto Narciso Bassóls basándonos en lo expuesto por Henry Mintzberg, son descritas en el capítulo I; funciones y actividades del personal así como su perfil, áreas que conforman a la institución y demás disposiciones. Por lo que este capítulo solo se busca adaptar el modelo que él propone, a las áreas y funciones descritas con las que la Institución cuenta:

- ❖ El subsistema del centro técnico en el Instituto estará integrado por el Personal Docente, entendiendo que las clases que imparten representan el producto o servicio.
- ❖ En el subsistema de apoyo técnico en la Institución debe ser lo más reducido o inexistente, aun así, en contemplación de lo descrito en el reglamento corresponde a las funciones que serán de manera compartidas e integradas por el Director y Coordinador Académico.
- ❖ El subsistema de apoyo administrativo debe de ser numeroso, para apoyar a los profesionales del centro técnico y manejar las actividades administrativas y de rutina. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, y capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza, servicio y reparación de máquinas. Las actividades de este apartado corresponden y serán compartidas entre el Consejo Directivo, el Jefe de Servicios Escolares, Coordinador Académico, Personal Administrativo y de Apoyo de la institución.

- ❖ Subsistema de gerencia de nivel medio son las funciones que les corresponden coordinar a nivel de secciones de los distintos niveles académicos de la Institución al Director, el Subdirector académico y Subdirector administrativo. Además de las actividades correspondientes y comunes que se dictan en el capítulo I.

- ❖ El Subsistema de alta gerencia en la Institución estará integrado por el Consejo Directivo cuyas tareas y responsabilidades además de lo estipulado anteriormente en un inicio en el capítulo I, será el encargado de asegurar que la organización sirva a los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo, proporcionando dirección, planeación, estrategias, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones.

En cuestión de sus metas al ofrecer un servicio y no un producto se debe resaltar la calidad y efectividad, y aunque exista cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico deben poseer autonomía ya que son altamente capacitados debido a su profesión en este caso nos referimos a que son Docentes, además de que predominan en número de integrantes más en un subsistema que en cualquier otro

Por tal razón para el Instituto Narciso Bassóls resulta consustancial que la estructuración profesional burocrática prevalezca más en él.

Su orientación hacia una organización formal también debe de alentar a los empleados para que proporcione información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

Por lo tanto en el Instituto se empleará la formalización de lo estipulado del orden jerárquico (quien le reporta a quién), tramo de control (número de personas que le reportan a un jefe o superior) departamentos o subsistemas

(áreas conforman la institución), de tal forma que exista una inclinación hacia una orientación tradicional (vertical).

Mientras el diseño de sistemas de comunicación y coordinación para la efectividad entre los departamentos, proporcionarán una interacción horizontal.

A hora bien las organizaciones emplean organigramas para mostrar la estructura organizacional formal de una empresa, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad, los canales de información a seguir.

Las ventajas que presenta su uso es que expone quien depende de quién, y sirve de punto de partida en caso de que se pretendiera una reestructuración. Y representa la más utilizada fuente de consulta con fines de Información.

Por otra parte sus desventajas son que sólo muestra las relaciones formales, expone rigidez y es una estructura que ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución.

4.2 JUSTIFICACIÓN Y FINALIDAD DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NARCISO BASSÓLS.

Un organigrama muestra la estructura organizacional de una organización es decir es una representación visual de actividades implícitas y procesos en una organización y este sirve.³⁸

- ❖ Para elaborar la descripción y análisis de puestos.

³⁸ DORADO CABRAL, Irma Julisa. **Guía técnica para elaborar organigramas**. Contraloría del Estado de Zacatecas. México. 2010. Pág. 9.

- ❖ Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa o institución;
- ❖ Proporciona al personal el conocimiento de su ubicación y sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica;
- ❖ Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia, de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control,
- ❖ Y constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.

Los organigramas no deben quedar inutilizados al variar el título o jerarquía de los puestos, es por eso que el diagrama de la organización se elabora con base en los procesos de la institución y no en los puestos que lo componen.

Es necesario que la institución, comience por valorar e implementar a través de lo estipulado en su reglamento interno y demás disposiciones, desarrollar un organigrama que permita entender cómo funciona la Institución.

De tal forma que la Institución a través de este instrumento le permitirá contar con una representación gráfica de los aspectos fundamentales de su estructura de organización, facilitando entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la Dependencia o Entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas nos revelan:

La división de las funciones; Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una Dependencia o Entidad, y facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.

4.3 COMUNICACIÓN INTERNA.

Para llevar a cabo la comunicación interna en una organización podemos hacer uso de cualquier medio de comunicación siempre y cuando éste sea factible para ser utilizado al interior de la organización. Para saber que medio es el que debemos emplear para dar a conocer información a los miembros o personal de la organización es necesario saber para qué nos pueda servir cada medio. Cabe mencionar que la comunicación interna no va dirigida únicamente a los subordinados o empleados, sino que también involucra a los altos mandos de la organización.

Tomando en cuenta la función principal de la comunicación interna, esta nos permite:³⁹

- ❖ Construir una identidad de la Institución en un clima de confianza y motivación.
- ❖ Profundizar el conocimiento de la Institución como entidad.
- ❖ Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.

³⁹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales>

- ❖ Informar individualmente a los empleados.
- ❖
- ❖ Hacer públicos los logros conseguidos por la Institución.

- ❖ Permitir que cada uno de los empleados se exprese ante la dirección general, sin importar cual sea su lugar en la escala jerárquica de la organización.

- ❖ Promover la comunicación entre todos los niveles de la jerarquía organizacional.

4.4 USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.⁴⁰

MEDIOS ESCRITOS.

Al hacer uso de estos medios la información debe ser clara, precisa y correcta puesto que esta, calificada como de primera mano. Es decir que si en algún momento surgiera alguna duda se recurrirá a este tipo de escritos para darle solución. Algunos de los medios escritos que se pueden ser utilizados dentro de la organización son los siguientes.

a) Carta.

Este es un medio de uso más común dentro de la organización, por medio de él se comunican cosas de interés personal o grupal además de información general para toda la organización.

⁴⁰ <http://www.quadernsdigitals.net>

b) Memorándum.

Al igual que la carta, el memorándum es muy usado en las organizaciones su objetivo es recordar alguna información que lleva consigo instrucciones o referencias que los trabajadores deben desempeñar dentro de la organización.

c) Boletines internos.

Mediante este tipo de medio se da a conocer información especializada que es de interés para las personas que laboran dentro de la organización además de que la información debe de ser de interés general. Es por eso que si la organización ya cuenta con alguna publicación interna o un periódico interno puede hacer uso de él, para difundir información.

Algunos de los aspectos que se deben considerar para una publicación interna son:

- ❖ Mantenerse en un lugar específico, para consultarlo cuando sea necesario.
- ❖ Cuando se quiera releer lo escrito se puede hacer y se comprende mejor aun.
- ❖ La información que se dé a conocer en la publicación debe ser única y la misma para todos.
- ❖ Su espacio disponible para la información es limitado, es por ello que debe dar a conocer los aspectos más importantes.
- ❖ Se pueden emplear fotografías, gráficas y colores dentro de la publicación con la finalidad de que logre captar la atención de los lectores.
- ❖ Este tipo de publicaciones informativas se publican en un periodo determinado de tiempo.

d) Comunicado interno.

Este es una especie de circular que emite la dirección hacia todos los trabajadores, para dar a conocer información de interés.

Los aspectos que se deben considerar en un comunicado interno son:

- ❖ El comunicado interno es un medio formal.
- ❖ Su distribución puede ser a las personas que a la dirección le interese que estén enterados de la información que será dada a conocer.
- ❖ La información que se dé a conocer tiene que estar bien fundamentada y estudiada.
- ❖ La información que se maneje debe ser concreta y a su vez limitada; ya que sí es algo extenso las personas perderían el interés y no la leerían en su totalidad.
- ❖ Al dar el comunicado debe ser en un sentido de autoridad y de obligación siempre y cuando así sea requerido, sin abusar de ello.

e) Aplicación de encuestas a los empleados o personal.

Al aplicar encuestas a los empleados de la organización nos permite obtener la opinión de ellos referente a algún tema (punto central tratado en la encuesta) y de igual manera nos da sugerencias.

Este medio se caracteriza por qué:

- ❖ Las preguntas deben de estar bien estructuradas.
- ❖ Se obtiene información desde los altos mandos hasta de los trabajadores (ascendente y descendente).
- ❖ Hace sentir al empleado parte de la organización puesto que su opinión también cuenta.
- ❖ La información que se obtiene llega a ser limitada, así que esta debe interpretarse con mucha precaución.
- ❖ Se conserva el anonimato.

f) Edición de trabajos e informes.

Las organizaciones deben realizar y dar a conocer la información resultante de los estudios elaborados para saber qué situación guarda económica, laboral y socialmente la organización, con la finalidad de mantener informado al personal sobre la situación en la que se vive.

MEDIOS AUDIOVISUALES.

Son medios técnicos de representación que permiten ampliar las capacidades propias de los sentidos de la vista y el oído. Amplían estos sentidos en sus dimensiones espacial y temporal. Estos contribuyen a crear influencia en los trabajadores, ofreciendo posibilidades de que haya retroalimentación.

a) Carteleras.

En este se maneja información de interés en general o de motivación que va dirigida a los empleados y a los altos mandos de la organización, para que el impacto sea bueno se debe buscar un lugar estratégico de preferencia en lugares donde el flujo de gente sea alto.

La información que aparecerá debe ser lo más concreta posible, se puede hacer uso de gráficos de tal forma que capte la atención de las personas que caminan por el lugar y estos hagan una pausa para leer el contenido de la cartelera. La información se caracteriza por ser unilateral y descendente, algunos de los siguientes aspectos caracterizan a la cartelera.

- ❖ Es un elemento apto como sensibilizador de alguna ocasión.
- ❖ Sirve para transmitir algo muy concreto.
- ❖ Está muy sujeto o dependiente, en su eficiencia, al diseño y elementos gráficos y de color que contenga.
- ❖ Una parte del personal no lo lee o no le presta atención.

- ❖ La información es general.
- ❖ Es muy limitado a sus posibilidades.
- ❖ Resulta bueno con elementos de campaña.
- ❖ Se hace obsoleto en seguida y deja de llamar la atención pronto

b) Tablero de anuncios.

Es una pizarra la cual está ubicada en lugares estratégicos en los que las personas los puedan leer. El contenido de estos son principalmente escritos de diversa información, gráficas, fotografías de relevancia para la organización, carteles, etc.

Toda la información recabada para su exposición en el tablero debe ser clasificada y seleccionada, así pues el formato debe ser del mismo tamaño.

Sus características son las siguientes:

- ❖ Es un elemento apto para sensibilizar a los trabajadores.
- ❖ El espacio es limitado por el tamaño del tablero.
- ❖ Permite colocar información de todo tipo.
- ❖ Si el tablero no cuenta con una protección (cristal) el material que se exponga corre el riesgo de deteriorarse, romperse o de que lo corten e incluso ser rayado por alguna persona.
- ❖ Capta la atención de las personas, logrando que estas hagan una pausa y lean lo expuesto.
- ❖ Puede llegar a verse saturado por tanta información expuesta.
- ❖ Requiere una supervisión cada que se agregue información, de lo contrario la información se amontonaría y no sería leíble ni entendible la información expuesta.
- ❖ No se debe colocar información que contenga intereses personales.

c) Producciones audiovisuales.

La presentación de diapositivas, videos, películas surgen evidentemente efecto al momento de dar a conocer aspectos específicos y concretos de la actividad o asunto sobre el que se está informando.

MEDIOS AUDITIVOS.

Se hará uso de los medios auditivos cuando se quiera dar información a un grupo numeroso de personas, ejemplo; un evento donde se dará a conocer la productividad de la organización o sobre actividades a realizar.

a) Altavoz.

Este medio brinda la posibilidad de comunicarse en reuniones conferencias, etc. En cualquier momento sin necesidad de desplazamiento. Su uso dentro de las organizaciones es para una comunicación ascendente, descendente, bidireccional y horizontal.

La información que se da de manera auditiva es gestionada por la organización para su transmisión, puesto que es información generada por la organización y por consecuente es de interés general. De este medio podemos destacar las siguientes características:

- ❖ Es motivador para la intervención y la atención o escucha activa.
- ❖ Su uso es excesivo en duración o número de veces puede causar cansancio y pérdida de eficiencia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes en exceso.
- ❖ Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones.
- ❖ Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos.

- ❖ Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real.

b) Teléfono.

El teléfono permite mantener contacto con una persona sin que está pueda ser vista y de esta manera se puede proporcionar la información y recibir una respuesta inmediata. Es un medio al cual todos tienen acceso aunque el tiempo de la conversación sea corto.

MEDIOS VIRTUALES.

Hoy en día el avance tecnológico permite a las personas obtener nuevas vías de comunicación, concretamente el caso de la computadora a través de ésta la interactividad y la digitalización han dado como resultado programas creados específicamente para permitir al usuario desarrollar diferentes funciones con la finalidad de establecer contacto con otras personas que hacen uso de un sistema de computo. Dentro de este tipo de medios encontramos dos que son usualmente los más utilizados.

a) Internet.

El internet es una interconexión de redes a nivel mundial que ofrece un sinfín de servicios como el Chat, el correo electrónico, mensajería, realizar trámites, compras, realizar transferencias, realizar consultas, escuchar radio, entre otros.

b) Intranet.

Todas las aplicaciones del internet son empleadas en una red privada, es decir el intranet es una red empresarial con las mismas características del internet, gracias a esto se puede manda información vía correo electrónico o mantener

una conversación con el personal que labora dentro de la organización a través del Chat.

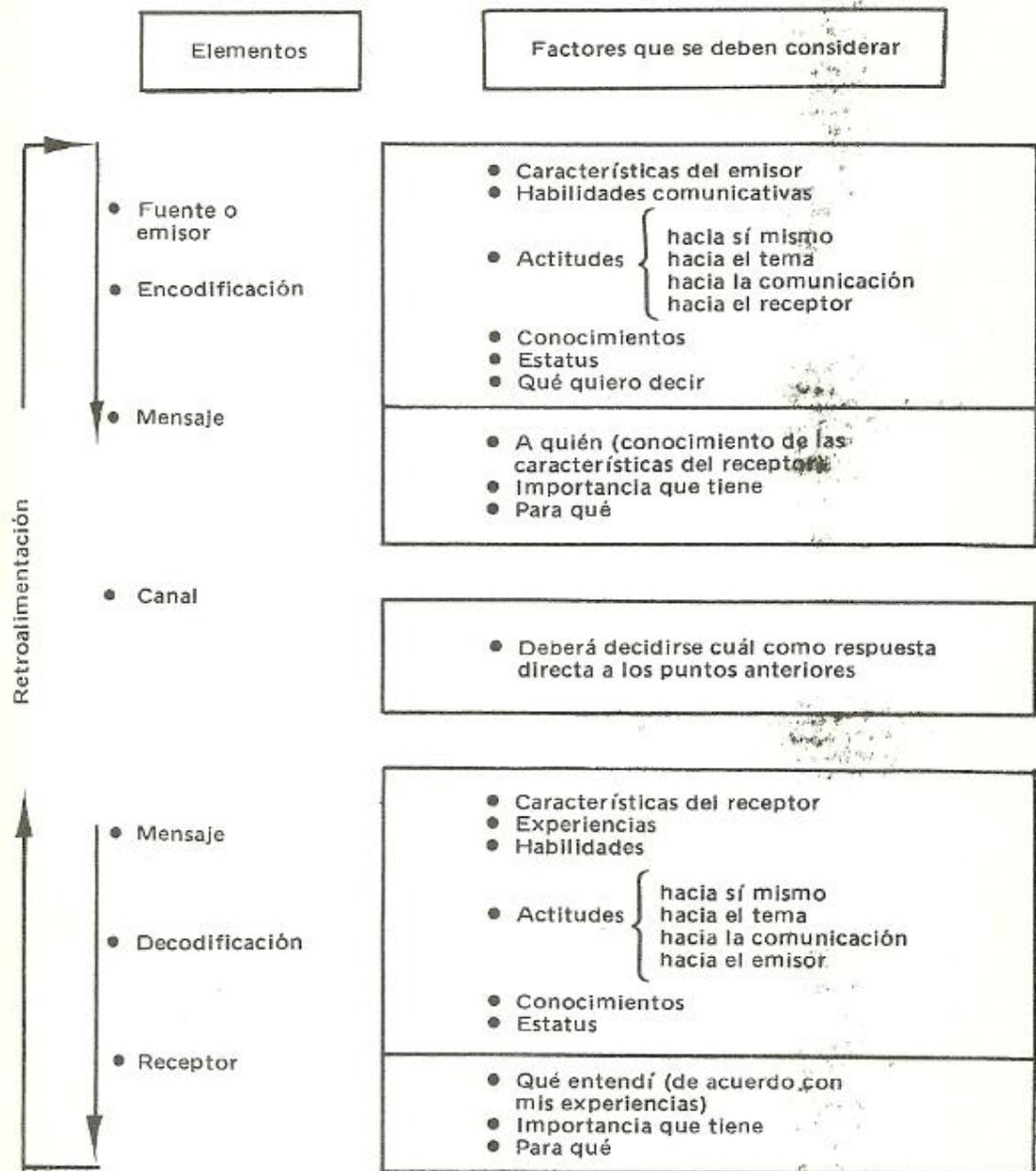
4.5 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ.

La comunicación es una importante herramienta del líder en el proceso de trabajar con sus colaboradores. Mientras menos distorsión haya en la comunicación, mas metas, retroalimentación y otros mensajes que la gerencia dirija a los empleados se recibirán como se planearon.

La meta de una comunicación perfecta es inalcanzable, sin embargo, existe evidencia que demuestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (la cual incluye factores como la confianza y la precisión percibidas, el deseo de la interacción, la receptividad de la alta gerencia y los requisitos de la información ascendente) y la productividad del trabajador, escoger el canal adecuado, ser un receptor eficaz y utilizar la retroalimentación, por tanto, hace más efectiva la comunicación, pero el factor humano genera distorsiones que nunca se eliminarán por completo.

Por lo que se sugiere que la Institución haga uso de este esquema con los factores a considerar en todo proceso para mejorar la comunicación.⁴¹

⁴¹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación humana**. México. Editorial Mc. Graw Hill. 1997. Pág. 19.



Si todo individuo miembro de una organización, se le da a conocer las acciones claves para una comunicación efectiva a contemplar en el proceso la labor de acercarnos cada vez a los esfuerzos por una comunicación efectiva se reduce cada vez más.

- ❖ Ser directo e ir al grano, es decir enviar el mensaje sin involucrar sentimientos, ser directo no significa ser brusco.
- ❖ Mostrar reconocimiento, respeto y consideración por los demás.
- ❖ Concentrarse en lo específico describiendo hechos reales, abordando asuntos y no juicios personales, cuidar de no hacer generalidades.
- ❖ Una de las habilidades fundamentales para el directivo es saber guiar a sus colaboradores a través de la forma en que se comunica con ellos, es decir a través de la conversación dirigida.

Para que una conversación sea efectiva entre líder y colaborador, se requiere:

- ❖ Iniciar con preguntas abiertas sobre el origen o causa de la situación o problema del que se va a hablar.
- ❖ Observar lo que el colaborador nos dice en su conversación no verbal (reacciones, gestos, sentimientos, etc.)
- ❖ Profundizar a través de preguntas, sobre los aspectos importantes (cómo lo hizo, cómo llego a esto, por qué, etc.)
- ❖ Mantener el enfoque hacia los aspectos positivos y dejar pasar aspectos negativos, no darles importancia.
- ❖ Dar explicaciones del por qué de las preguntas para conseguir la aceptación del colaborador y su compromiso en la resolución del problema.

Utilizando la técnica de la red de comunicación formal la cual por regla general incluye: comunicación ascendente, descendente y horizontal, podemos determinar como en la institución se pretende que al aplicar adecuadamente la herramienta de comunicación, contribuyamos a integrar al personal a la Institución y participar activamente en la solución de problemas y el logro de los objetivos de trabajo. Así como a solucionar en gran medida el problema central que es la falta de inducción y capacitación del personal que labora en la

Institución e incumplimiento de lo estipulado en su reglamento interno en relación a la funciones correspondientes a cada área o departamento y al del personal.

4.5.1 USO DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Cuando el Instituto Narciso Bassóls opte por hacer uso de la Comunicación Descendente lo hará para tratar asuntos sobre:

- ❖ Revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales con el fin de atender los elementos estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización.
- ❖ Información general de cada actividad: que se pretende lograr cuales son los objetivos, que normas, de quien dependen, los programas de trabajo, horarios y turnos de trabajo.
- ❖ Información sobre los planes laborales de la organización: las funciones de cada puesto, oportunidades de promoción, sistemas de retribución.
- ❖ información acerca del trabajo a los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento y selección.

La comunicación descendente es eficaz dentro de una organización por que proporciona información detallada a las personas acerca de lo que se debe hacer.

Una vez que la información ha sido dada a conocer de manera exacta se pueden evitar malos entendidos y problemas posteriores para la toma de decisiones.

Esta comunicación se reforzaría mas si la dirección implementa un plan de comunicación en el que indique de que manera de debe informar, cuando,

como debe presentarse la información y quienes son las personas o departamento designado para la recepción de información.

Un punto muy importante de esta comunicación es que refuerza la posición del mando jerárquico de las personas por lo que los directivos habrían de tener precaución con la información que reciben así como de tratarla y darle una interpretación adecuada; para que cuando se la transmitan a su personal esta sea entendible para todos.

Las herramientas que puede contemplar en la comunicación descendente son:

- ❖ Reuniones cortas de trabajo donde se dan instrucciones.
- ❖ Entrevistas personales efectuadas para evaluar al desarrollo personal de sus empleados y sus departamentos, para corregir desviaciones que se presenten en las metas establecidas.
- ❖ Manuales de procedimientos: contienen normas sobre cada puesto de la organización, sobre la composición de la empresa y sus fines, el organigrama de los departamentos.
- ❖ Cartas personales sobre los objetivos a cubrir en determinado plazo, las tareas que sean de realizar, el resumen de los acuerdos tomados en reuniones y felicitaciones.
- ❖ Uso de memorándums, informes anuales de la organización, carteles, boletines internos, tableros de información.

Barreras de la comunicación descendente.

- ❖ Que la información no se dé en el momento oportuno y no tiene el impacto que se necesita, por eso el emisor debe buscar y elegir el momento más adecuado para enviar un mensaje.

- ❖ Confiar demasiado en los métodos de difusión y el hardware como son las cartas, los manuales, circulares y demás medios empleados para comunicarse con el personal el lugar de los contratos y relaciones interpersonales.
- ❖ De lo anterior nos lleva a la sobrecarga de mensajes ya que los empleados llegan a verse hasta cierto punto, saturados de cartas, memorándums, circulares, anuncios entre otros tipos de papelería lo cual hace que muchas veces no hagan caso de la información importante y esta solo sea archivada.

4.5.2 USO DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

Cuando la Institución haga uso de la Comunicación Ascendente lo hará para saber sugerencias, peticiones o sobre problemas que presenta el personal. Es decir para proporcionar retroalimentación respecto a la información en la manera que se dio y entendieron los mensajes descendentes, para medir el clima organizacional, promover la participación del empleado en la toma de decisiones, para conocer y realizar el diagnóstico de malas interpretaciones, para mejorar el conocimiento de los subordinados y fundamentar la toma de decisiones.

La comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades de los empleados y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

Los medios que puede utilizar la institución en este tipo de comunicación son:

- ❖ Reuniones periódicas con los distintos departamentos y su personal para tratar temas con relación a las problemáticas que se suscitan, los objetivos, etc. La información puede ser oral o escrita.

- ❖ Entrevistas personales para formalizar sugerencias, quejas, medios que necesita para reforzar sus actividades o elaboración de su tarea.
- ❖ Círculos de calidad para mejorar los procesos de actividades, reuniendo el personal de distintos departamentos.
- ❖ Fomentar la participación de grupos sociales a través de reuniones informales que se celebran con el personal, constituyendo formas más eficaces de comunicación ascendente. De tal forma que el personal se siente más libre y genera mayor información espontánea de mucho interés para la Institución.
- ❖ Encuestas para conocer las opiniones o puntos de vista sobre diversos temas, por parte del personal de la Institución. Caracterizándose por ser de carácter privado y confidencial.
- ❖ Sistema de sugerencias para crear o impulsar un buen clima organizacional a través del los buzones, cartas a los directivos o consejo directivo.
- ❖ Mantener una política de puertas abiertas que consiste en el hecho de que el personal pueda acercarse a los niveles superiores para hablar directamente que él o ella consideren de interés o importante.

Las barreras que se pueden presentar en la comunicación ascendente son las siguientes:

- ❖ Que los directivos o subsistema de alta gerencia no cuenten con una gran disposición de tiempo para atender al personal de la Institución.
- ❖ Presentarse el temor por parte del personal de expresarse libremente.

4.5.3 USO DE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

Se fomentara la comunicación horizontal cuando sea necesaria para la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos, también para brindar apoyo social a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.

Las razones por las que surge la comunicación horizontal son:

- ❖ Por el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen en la mayoría de las veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. Es decir existe interdependencia funcional entre ellos y como se encuentran en el mismo nivel de la estructura su comunicación se manifiesta horizontal.
- ❖ Otro motivo por el cual surge este tipo de comunicación es porque los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con sus superiores.
- ❖ Y por último las mismas características de su naturaleza de este tipo de comunicación como son que se presenta y se mueve más rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

Este tipo de comunicación se considera eficaz por que genera un espíritu de corporación, es decir que el personal de la organización se sienta parte de ésta, además de que permite crear un buen ambiente de trabajo; facilitando la eliminación de los rumores falsos y malos entendidos que llegan a presentarse.

El Instituto Narciso Bassóls puede hacer uso de los siguientes medios de comunicación para promover comunicación horizontal:

- ❖ Reuniones de trabajo entre los departamentos buscando la rapidez en la toma de decisiones y en los métodos de trabajo, la información es compartida y luego el responsable de cada área lo transmite a su equipo.
- ❖ Informes para que las personas puedan tener acceso a la información, con la ventaja de que dicha información se presente mas sintetizada. Los informes deben ser tratados con objetividad y neutralidad ya que estos reflejan la realidad de la organización y evita presión y tensión entre los departamentos.
- ❖ comunicados a través de cartas internas entre los departamentos, notas de recordatorio.

Barreras que se pueden hacer presentes en la comunicación horizontal:

- ❖ El uso de tecnicismos en cada departamento.
- ❖ La importancia que cada departamento se atribuya así mismo con relación a las demás áreas o miembros de la organización y el antagonismo que perjudicaría la colaboración y la fluidez de la comunicación.
- ❖ Competencia desleal, es decir se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta ultima sea menos eficiente.

4.5.4 COMUNICACIÓN INFORMAL PRESENTE EN EL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN.

La comunicación informal se presenta en el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente y cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Cabe mencionar que la normalidad de la presencia espontánea de la comunicación informal debe comprenderse y por lo tanto aceptar su existencia.

Normalmente la mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal se tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor y por ella se le considera tan negativa. Sin embargo la comunicación informal también puede transmitir noticias o comentarios no dañinos a la organización e incluso benéficos o normales, por lo cual definiremos las formas en que se presenta la comunicación informal:

- ❖ Las noticias son anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna.
- ❖ Los comentarios se dan de una manera verbal y se catalogan como interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos. En ocasiones los comentarios sirven de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases.
- ❖ Los rumores es la parte general dañina de la comunicación informal, ya que normalmente es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos hechos que mayor impacto les causan, de tal forma que se distorsiona el mensaje original.

Esta forma de comunicación informal es más bien un producto de la situación que de las personas involucradas. Lo que se traduce a que dadas las situaciones y las motivaciones apropiadas cualquier individuo tenderá a participar activamente en una red de comunicación informal. Las causas que hacen surgir la comunicación informal normalmente son:

❖ Nerviosismo e inseguridad

Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido

❖ Falta de información

Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede, recurriendo a la información que se halla en los caminos informales.

❖ Interés personal o emocional en una situación

Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, encontrarán lagunas para hacer sus propias inferencias. De tal forma que el personal llene esos huecos con sus propias percepciones.

❖ Informaciones recientes

Los individuos participan más activamente en los rumores cuando reciben noticias, es decir, información nueva y desean diseminar estas noticias tan rápidamente como sea posible.

❖ Necesidad de entrar en contacto

Se presenta en el resultado de los miembros de los grupos informales cuando entran en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo.

Debido a la necesidad de aceptar la existencia de este tipo de comunicación informal el Instituto Narciso Bassóls tiene que aprender a aprovechar las redes de comunicación informal por lo que tiene que realizar un estudio minucioso que le permita identificar y saber quiénes son líderes dentro de la organización, como operan y qué clase de información difunden. Estos conocimientos le ayudaran a influir en estas redes, tratando de evitar que prevalezca el rumor y sus puntos negativos.

A través de las anteriores redes de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) deben analizarse y verificar bien su uso y aplicación para esforzarse por mantener bien informado al personal de la institución de manera que se reduzca la necesidad de difundir información no formal son sus consecuentes efectos de incertidumbre (ansiedad, inseguridad o angustia).

Así pues la Institución debe influir en todo proceso de comunicación proporcionando y difundiendo información útil, para lo cual se es necesario que se revise los canales o medios formales a implementar las características que nos ofrecen, las ventajas de información a la percepción y ojos del personal que labora en la institución.

CONCLUSIÓN

De esta manera se concluye este trabajo en donde convergen los elementos que transforman a una organización. En la Institución Narciso Bassóls a través de una entrevista con el Director de la institución se detectó la problemática en donde se ve reflejado cómo el personal no distingue claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades, asimismo por subsecuente los objetivos de la organización, los cuales constituyen una parte fundamental para cualquier organización.

Las formas de comunicar las funciones, actividades correspondientes, de los departamentos y personal, son formas ortodoxas porque en realidad no lo hacen internamente, las actividades comunicativas de la Institución de las diversas áreas no cuentan con el personal capacitado para llevarlas a cabo, la contratación del personal, es una actividad que la realiza el Consejo Directivo o el Director de la Institución, los cuales no tienen la capacidad y el tiempo de dedicarse completamente a la realización de las entrevistas de personal a contratar.

La inducción de personal, provoca que el personal no logre identificarse completamente con la Institución, no conozca las metas de la Institución, sus objetivos ni hacia dónde se dirige, cayendo en la trampa de la actividad, lo cual quiere decir que sólo se trabaja por trabajar y por el hecho de recibir un sueldo.

Además la Institución no cuenta con un organigrama bien establecido y definido.

La comunicación es imprescindible en toda organización, pues por ella fluye la dinámica que impulsa el desarrollo de los proyectos que la institución trace. La carencia de ésta o la mala elección del canal o medio y la deficiencia que presente en la organización, representa una debilidad que muy probablemente

conduzca al fracaso de las, metas, objetivos, crecimiento y razón de ser de la organización, si bien la comunicación interna no es el remedio que resuelva en su totalidad los problemas que se presentan en la institución, constituye la mayoría de las soluciones a los problemas que se presentan frecuentemente en una organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ DAFT, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 10° Edición. México. Editorial CENGAGE Learning. 2011. PP 650.
- ❖ DORADO CABRAL, Irma Julisa. **Guía técnica para elaborar organigramas**. Contraloría del Estado de Zacatecas. México. 2010. PP 79.
- ❖ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación humana**. México. Editorial Mc. Graw Hill. 1997. PP 468.
- ❖ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. 2° Edición. México. Editorial Trillas. 2002. PP 273.
- ❖ GIBSON, James L/ IVANCEVICH, John M. /DONNELLY, Jr. James H. **Las organizaciones comportamiento estructura procesos**. 10° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 2003. PP 591.
- ❖ GOLGHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México. Editorial Diana. 1990. PP. 423.
- ❖ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto/NOSNIK, Abraham. **Comunicación organizacional práctica**. México. Editorial Trillas.2001. PP 111.
- ❖ MÜNCH, GALINDO, Lourdes / GARCIA, MARTÍNEZ, José G. **Fundamentos de administración**. 5° Edición. México. Editorial Trillas. 2003. PP 240.

- ❖ RODAS, Alejandro/ ARROLLO, María F. **Administración básica**. 3º Edición. México. Editorial LIMUSA Noriega Editores. 2000. PP 200.

OTRAS FUENTES

- ❖ Información otorgada en entrevista por José Medina director del Instituto Narciso Bassóls. 08 de Marzo del 2013.
- ❖ Reglamento interior del Instituto Narciso Bassóls. (Mayo 2013).
- ❖ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
- ❖ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales>
- ❖ <http://www.quadernsdigitals.net>