



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**GUÍA DE COMUNICACIÓN**  
**ADMINISTRATIVA PARA EL CENTRO**  
**CULTURAL AMÉRICA, S.C**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ELVIA MARCELA ESCALANTE OLVERA**

**ASESORA: FRANCISCA ROBLES**

**Marzo 2002**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIAS:**

### **A LA UNAM, MI ALMA MATER:**

Con mi reconocimiento más amplio por haberme otorgado una formación que me ha permitido desenvolverme en el área profesional.

### **A MIS PADRES:**

Con profundo cariño por la vida que me obsequiaron y por su inmenso apoyo.

### **A MI MUY QUERIDA HIJA:**

Quién me ha dado el motivo más hermoso para vivir. Con amor para siempre.

### **A CADA UNO DE MIS HERMANOS:**

Porque hay un espacio especial en mi corazón para cada uno.

### **A MIS SOBRINAS Y SOBRINOS:**

Con el afecto de toda la vida.

### **A MIS HERMANAS Y HERMANOS POLÍTICOS:**

En quiénes siempre he encontrado solidaridad y aprecio.

### **A LA FAMILIA GONZÁLEZ:**

En especial a mi tía Micaela quién me insistió durante años para que yo realizara este trabajo, y a todos sus hijos con y por su ternura.

### **A MIS QUERIDAS AMIGAS:**

Georgina Álvarez, Georgina Bonilla, Ma. Cristina Castillo Rosales; por su inapreciable amistad y apoyo.

## CONTENIDO TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	9
1.1 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN.....	10
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
1.3 COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA.....	12
1.3.1 El proceso de la comunicación.....	13
1.3.2 Formas de comunicación oral y escrita.....	17
Comunicación oral.....	17
Comunicación escrita.....	18
1.4 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
1.4.1 Comunicación Formal.....	25
Comunicación externa.....	25
Comunicación interna.....	26
Comunicación descendente.....	28
Comunicación ascendente.....	30
1.4.2 Comunicación Informal.....	32
Comunicación horizontal.....	34
CAPÍTULO 2: LA COMUNICACIÓN EN CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C. (CCA) ..	36
2.1 SURGIMIENTO DE CCA.....	36
2.2 ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN EN CCA.....	48
2.3 TESTIMONIOS DE LOS COLABORADORES DE CCA.....	54
2.4 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE CCA. ....	62
CAPÍTULO 3: GUÍA DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA PARA CCA.....	64
3.1 DE GUÍA A MANUAL ADMINISTRATIVO.....	64
3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CCA.....	65
3.3 ORGANIZACIÓN DEL MANUAL ADMINISTRATIVO.....	66
CONCLUSIONES.....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	176

# INTRODUCCIÓN

En esta época de intensa competitividad en los negocios, los clientes buscan los mejores proveedores, para mantener altos índices de productividad y rentabilidad; y lograr su permanencia en el mercado, frente a la amenaza constante que la globalización provoca.

Los mejores proveedores están formados por las organizaciones que cumplen con las exigencias de calidad de sus clientes; esta calidad sólo la logra una organización cuando consigue la excelencia, y ésta se da, entre otros factores cuando se desarrolla una comunicación organizacional eficaz respaldada por una administración planeada.

La planeación de la organización debe proyectarse con patrones de relación basados en una estructura en la que el personal trabaje colectivamente para alcanzar los objetivos de la organización, por medio de la asignación de responsabilidades plasmadas en un manual administrativo.

Los manuales, explica Rodríguez Valencia, son "guías de comunicación" de la manera en que las actividades deben ser realizadas en la organización, surgen como el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, en los que se representan: la descripción de puestos, y otros documentos formales" (1997: 27).

Actualmente en muchas organizaciones se han olvidado el elaborar estas guías escritas que sirvan al personal para conocer el modo de operar de la empresa lo que las hace vulnerables tanto en la investida de la mencionada globalización, como ante la concentración cada vez mayor de capitales en las grandes corporaciones. En este punto encontramos enormes contradicciones organizacionales en México. Por un lado se conoce que las grandes firmas son las que tienen una mejor comunicación organizacional, cuentan con estructuras y

manuales que los respaldan, pero también es cierto que la “micro empresa junto con la pequeña y la mediana conforman el 98% de los establecimientos del país, y que aportan el 40% del valor agregado general, el 42% de la producción total y proporcionan el 55% del empleo” (Robles Valdés. 2000: 122) Si estos pequeños capitales son los que tienen la mayor producción en su conjunto y generan tantos empleos es inconcebible que la mayoría de éstos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Tal afirmación podrá parecer quizás excesiva si está encuadrada en un ámbito macro administrativo. No obstante una gran cantidad de riqueza se disipa cada año inútilmente en las organizaciones menores por negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles, por insuficiencia directiva.

Lo anterior nos demuestra que los principios de la teoría organizacional son válidos no solamente para grandes empresas, sino también para la mediana y micro organización y que los principios de la comunicación organizacional son universales y amplios, su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de estos organismos.

En México la micro empresa es el sector más grande, como se mencionó, y es el que produce más empleos, Robles Valdés da las siguientes cifras por tamaño de organización “ el 0.2% son grandes, 4.6% medianas, 94.6% tamaño micro” (2000: 130). En ese enorme porcentaje de micro empresas, dice la autora, no existen manuales en los que se puedan transmitir en forma escrita tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procedimientos y políticas al personal; él que es sin lugar a dudas el principal bien con que cuenta cualquier organización.

Tanto los datos anteriores como el observar el manejo de la comunicación del lugar donde laboro fueron algunas de las motivaciones que me llevaron a realizar

este trabajo, el cual está orientado precisamente a la comunicación administrativa, porque me parece que es preciso impulsar a la pequeña y micro empresa mostrando que se puede tener en ellas documentos formales de organización que las respalden.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como objeto de estudio a una micro empresa, el Centro Cultural América, S.C. (CCA), despacho de capacitación y consultoría. La capacitación para CCA consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. La consultoría es un servicio que se da a alguna organización en la que se ofrece el conocimiento y experiencia que tiene CCA en la capacitación: Cuando el despacho es contratado como consultor, actúa como una extensión de la empresa, pero siendo responsable de su propia administración.

El propósito de esta investigación es demostrar que la comunicación de Centro Cultural América es deficiente porque le faltan rectores de sus acciones, lo que se traduce como la necesidad de elaborar una guía de comunicación administrativa, llamada manual administrativo, que pueda servir como un medio entre las autoridades y el resto del personal para comunicar las decisiones referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes, Aspectos Técnicos. Los manuales, o guías de comunicación, son medios que permiten al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuándo y cómo.

En esta investigación se observó que la sistematización de relaciones ha llevado en forma ineludible a las organizaciones a formar guías escritas que les sirvan de instrumentos para el manejo certero de las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, que marquen el camino a seguir en el quehacer cotidiano y den también la posibilidad mantener una calidad constante y que a la vez sean recurso y memoria para hechos posteriores.

Para saber de la forma en que en este despacho se sistematizan las relaciones entre el personal administrativo que colabora en él, se realizó un diagnóstico a través de un cuestionario que se le aplicó, con el propósito de saber como percibía el manejo de la comunicación administrativa en CCA.

La inquietud mayor que los colaboradores de CCA reflejada después de la aplicación del diagnóstico, fue la necesidad de la elaboración de un manual administrativo que sirviera de herramienta al trabajo cotidiano.

Podemos decir que, donde existe una organización, en este caso como CCA, se hace necesario el diseño de una estructura organizacional, la implantación de procedimientos y políticas. Todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos como la única manera de acreditar definitivamente la total aceptación de la estructuras existentes.

Los objetivos particulares que se desarrollan en los capítulos que componen este trabajo son: definir qué es la comunicación organizacional, determinar la comunicación escrita utilizada en CCA, estructurar una guía escrita para CCA.

La sustentante de esta tesina promovió la creación de CCA y ha trabajado en este despacho durante seis años, como directora, la experiencia emanada de este periodo ha querido pasmarla en este trabajo; la información que aquí se asienta fue tomada de distintas fuentes documentales que se asientan en la bibliografía, de los documentos del propio despacho, y de los testimonio de los colaboradores.

En la metodología utilizada en esta investigación me incliné por la postura de Rodolfo Stavenhagenen (282) en su obra "¿Cómo descolonizar las ciencias sociales?" en la que sostiene "que la teoría social más fructífera es aquella que puede ser comprobada no mediante una verificación estadística sino la resolución práctica y cotidiana de los problemas de la vida real". En este trabajo se va de lo

general a lo particular, con el método inductivo-deductivo. El método utilizado se va a reflejar en el desarrollo del trabajo, a través de los capítulos. El contenido de éstos es el siguientes:

En el primer capítulo se expone qué es la comunicación, su proceso, formas de comunicación oral y escrita, la comunicación organizacional, definición de comunicación administrativa, concluye con la clasificación de la comunicación administrativa, en formal, informal descendente, ascendente, horizontal.

El capítulo dos se aborda la comunicación en Centro Cultural América, abarca desde el surgimiento de este despacho para continuar con una encuesta sobre la comunicación en CCA, para luego exponer testimonios de algunos colaboradores de la empresa acerca de la forma en como ellos perciben que se da la comunicación y se termina este apartado explicado el proceso que se siguió para la elaboración de la guía de comunicación administrativa de CCA.

El tercer capítulo está compuesto una explicación de guía a manual administrativo, prosigue abordando la cultura organizacional de CCA y la presentación de una guía de comunicación administrativa para CCA, que propongo para el futuro trabajo de este despacho.

CCA en su carácter de micro empresa no se puede dar el lujo de crear un departamento centralizado que se encargue específicamente del área de Organización y Métodos, donde debiera hacerse el manual administrativo por eso la voz de esta tesina en su calidad de directora de CCA se dio a la tarea de elaborar el manual administrativo ya que disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que hiciera este trabajo técnico, resulta muy oneroso.

La aportación que en esta tesina es la elaboración de la propuesta de manual administrativo de CCA, en la confección del manual se partió de cero. En el contenido del manual se detalla la organización, procedimientos y políticas que se siguen en CCA.

Este documento de gran relevancia para cualquier organización, no debe considerarse como inamovible por el contrario, para que realmente sea el respaldo institucional que se pretende, deberá ser actualizado cada año, cuando mucho cada dos años y participar en la actualización todos los colaboradores, con el objeto de que se atienda y sea considerado por el personal, como un documento propio.

# CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación y la organización son dos conceptos tan fuertemente ligados en cuanto a las empresas se trata y es tan determinante su relación que sin la primera la segunda se termina y a la inversa. De ahí tenemos que haya una ciencia que haya surgido para su estudio.

Esa ciencia es la comunicación organizacional, la cual tiene tanto peso para la colectividad que Harry Levinson, citado por Goldhaber, hace una relación de la ciencia con la sociedad, en la que cataloga a la mayoría de nosotros como “hombres organización”. Explica el hecho señalando que la primera organización a la que pertenecemos es la familia, luego la escuela, el trabajo y así va extendiendo la participación de la gente en las organizaciones.

Una organización es “la unión de grupos de interés que comparten una base común de recursos y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo”. (Robles Valdés 2000: 39). Dichas organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles dentro de ellas.

Debido al tiempo que pasamos dentro de las organizaciones,. Harry Levinson, sostiene que hay países, en los que el noventa por ciento de la población económicamente activa trabaja dentro del marco de alguna de ellas. De ahí podemos entender la existencia de una ciencia dedicada precisamente al estudio de la Comunicación organizacional.

Con el objeto de explicar la importancia de esta ciencia en las organizaciones exponemos, en este capítulo definiciones de distintos autores de ella, partiendo de la comunicación, para ligarla con la comunicación organizacional

y como paso posterior enunciar a través de diferentes estudiosos a la comunicación administrativa, tema de este capítulo.

## 1.1 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN

“El verbo comunicar proviene de la voz latina *comunicare*, puesta o poner en común. En su acepción más general, *comunicación* es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir o manifestar o hacer saber a uno algo, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (*de communicatione o communicationis*) (Flores de Gortari 1973: 24).

Para Wriglet, citado por Flores de Gortari (1973: 24), la comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, en tanto que para Berelson y Steiner es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras.

Martínez y Nosnik (1999: 12) dicen que la comunicación es un “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión o actitud o conducta. En otras palabras la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Esta es la enunciación que tomamos para los fines de este trabajo. Respecto a la definición de comunicación organizacional se exponen a continuación propuestas de distintos autores:

## 1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estudiosos como Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la

transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por Von Bertalanffy (1956, 1962), y otros, para las ciencias físicas, Katz y Kahn. definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente. (Goldhaber 1984: 21).

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación). (Goldhaber 1984: 21).

Los autores Lesikar, Schutte y Steinberg, Vardaman, subrayan en sus estudios del tema a los medios de comunicación escrita como reportes, cartas, memorándum, boletines, propuestas, manuales, etc. (Goldhaber 1984: 22).

Recientemente varios escritores han intentado ofrecer sus percepciones para definirla, autores como Redding y Sanborn (1964) la explican como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones. (Goldhaber 1984: 21). Por el contenido que se desarrolla en esta investigación, ésta es la definición de comunicación organizacional a la que nos apegamos.

¿Qué significa que haya tantas definiciones? Pues es evidente que, los métodos y las percepciones de la comunicación organizacional son muy amplias, una de las razones es que es una ciencia nueva.

Así tenemos que autores como Gerald M Goldhaber, hace una clasificación de la comunicación organizacional como formal de la que desprende la interna, externa, vertical; informal de la que se desglosa la horizontal, enfocándose en su obra, a la comunicación oral.

Por su parte el maestro Flores de Gortari hace la misma clasificación pero ubicándola en la comunicación administrativa, dando el mayor peso, en su libro, a la comunicación escrita; y como el interés de este trabajo está encaminado a esta forma de comunicación, nos apegamos en esta investigación a los conceptos expresados por Flores de Gortari.

Cabe destacar que de los autores consultados para esta investigación ninguno reúne a la comunicación organizacional con la administrativa, aún cuando la voz de esta tesina considera que tienen una enorme relación, puesto que las dos disciplinas estudian a las organizaciones.

Para presentar la clasificación de la comunicación administrativa, de la que reiteramos nuestra inclinación por Flores de Gortari, iniciamos dando definiciones de esta forma de comunicación administrativa, tomadas de diferentes autores, para después explicar la clasificación.

### **1.3 COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA**

La comunicación administrativa es el “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Hodgetts y Aitman, 1981).

Duhalt (1971:21) la define como “el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito, las personas que trabajan en una empresa, o que tienen contacto con ella”.

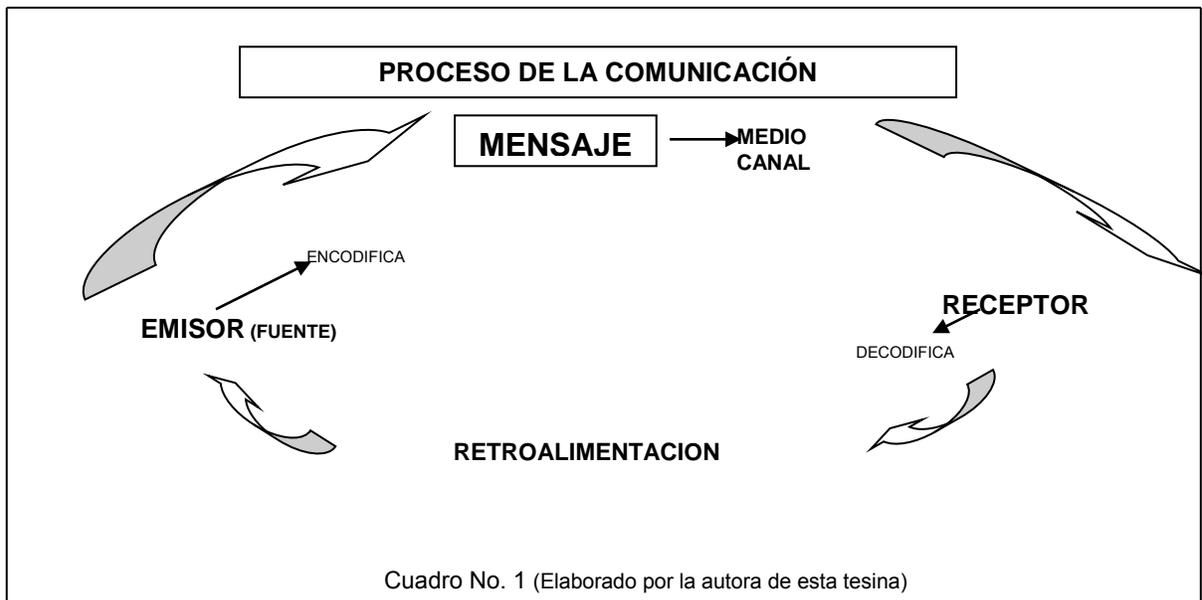
La definición de comunicación administrativa que hemos tomado para guiar esta investigación es la siguiente: “Es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y desempeñarse de acuerdo con él en la organización” (Martínez y Nosnik 1999: 22).

Durante el desarrollo de este trabajo se observará hasta qué punto los colaboradores de CCA han utilizado a la comunicación administrativa como herramienta, si ellos son realmente parte del proceso, y si éste es de doble sentido en el que se intercambia información para el logro de los objetivos de la empresa. Revisemos ahora el proceso de la comunicación.

### **1.3.1 El proceso de la comunicación**

Este proceso lo han estudiado distintos autores partiendo de Aristóteles, en la Retórica, quien dijo que tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: 1) la persona que habla, 2) el discurso que pronuncia, y 3) la persona que escucha.

A partir del modelo propuesto por Aristóteles, diferentes autores lo han ampliado; la mayoría son similares a éste, aún cuando en cierta forma más complejos, así tenemos que “los componentes incluidos por Berlo (2000: 27) son: el receptor, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador, y el receptor de la comunicación” En el cuadro No. 1 se muestra el flujo que sigue:



Para explicar cada uno de los elementos que conforman el proceso de la comunicación propuestos por Berlo es preciso dejar claro que al producirse una comunicación, el emisor espera lograr cierto resultado, es decir pretende que su comunicación sea efectiva.

En el Centro Cultural América había una gran necesidad de que los resultados de la comunicación llevaran un trabajo eficaz cuando los colaboradores se ponían en contacto con otro, o una de las subpartes, pero se detectaba que frecuentemente las consecuencias no eran las deseadas, percatándose de que no había una comunicación efectiva.

La comunicación efectiva es la que da como consecuencia los cambios que el emisor intenta o desea ver en el receptor. La comunicación efectiva se cumple cuando cada una de las partes del proceso se consuma plenamente. Para llegar a este resultado es conveniente examinar cuidadosamente los componentes del proceso y ponerlos en práctica. Para analizarlos se exponen en el cuadro No. 2:

<b>Componentes del proceso</b>	<b>Descripción</b>
<i>Emisor</i>	Es la persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse. En CCA el emisor puede ser el jefe o los subordinados.
<i>Encodificación</i>	El emisor toma las ideas para traducirlas en un código. Es decir que el emisor debe traducir en palabras orales o escritas o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. En la comunicación administrativa los jefes o subordinados realizan la <i>encodificación</i> por medio de su voz o la escritura. En situaciones más complejas un director puede ser el <i>emisor</i> y el personal de ventanilla sus <i>encodificadores</i> , éstos últimos son personas que traducen al usuario, en forma de mensajes, la intención o propósito del jefe.
<i>Mensaje</i>	Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el <i>emisor</i> desea transmitir al receptor. En las organizaciones los mensajes pueden ser orales o escritos. Este concepto lo ampliaremos en este capítulo más adelante.
<i>El medio o canal</i>	Es el vehículo por el que el <i>mensaje</i> viaja del emisor al receptor. Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales.
<i>Receptor</i>	Es la persona que recibe el mensaje.
<i>Decodificación</i>	Significa pasar del código a la idea, es decir que el receptor encuentre el significado o interprete el mensaje que le envió el emisor, a fin de que sea completado el proceso de la comunicación.
<i>Retroalimentación</i>	Es la respuesta verbal o no verbal. Permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido la respuesta pretendida.

Cuadro No. 2 Información tomada de Martínez y Nosnik (1999: 13-18).

Los elementos se desglosaron en el cuadro exclusivamente para explicarlos pues para que tengan sentido requieren estar estrechamente relacionados uno con otros dentro del proceso de la comunicación.

Cabe destacar, como se alude en el cuadro anterior al hablar de encodificación, que para que el proceso de la comunicación fluya es preciso que el mensaje sea cifrado en un *código*, al cual define Berlo, como un grupo de símbolos capaces de ser estructurados de manera tal, que tenga significado en las mentes del emisor y el receptor, es decir, que tanto éste como aquél coincidan en la interpretación de dicho código.

Respecto al *medio o canal* referido en el cuadro preliminar, podemos ampliar que en las organizaciones se incluyen tanto los contactos personales, medios impresos, como circuitos de televisión, fax, teléfono, radio, computadora; internet, a través de los cuáles se suministra información a los miembros. Podemos agregar que incluso los gestos faciales y movimientos corporales son medios de transmisión de mensajes. La efectividad comunicativa depende, en gran medida, de la capacidad y habilidad que tengan los miembros de la organización implicados para comunicarse y del buen uso que de estos medios hagan.

La efectividad comunicativa, en la administración abarca también un aspecto muy relevante, que es la elaboración de mensajes tanto orales como escritos. En éstas formas de comunicación es preciso tener en cuenta que todo emisor debe poner decidido empeño en la claridad, como elemento fundamental de cualquier mensaje.

La comunicación administrativa clara, resulta una gran ventaja para quienes la ejercen así, ya que tiene un papel muy significativo en el quehacer diario de las organizaciones al hacer que el trabajo fluya y se logren los objetivos de éstas, a través de su proceso, al enviarse cientos de mensajes por medio de las formas de comunicación oral y escrita.

Cuando la comunicación administrativa no es clara, se cae en tremenda desventaja, pues se corre el peligro de que el proceso de la comunicación fracase ante la incapacidad del receptor de entender lo que se le quiere comunicar. La claridad en el mensaje es el quid de la comunicación, sin ella se naufraga, se rompe el proceso, se vuelve nula la comunicación administrativa.

Las ventajas y desventajas mencionadas sobre la claridad, nos llevan a la consideración de que si queremos que los objetivos de la organización se cumplan, es preciso que la claridad en los mensajes sea norma constante.

Ya que es preciso que la claridad esté presente en toda forma de comunicación administrativa es necesario explicar puntualmente dos formas de comunicación, en las que la claridad es fundamental para que el quehacer diario de las empresas fluya y den la posibilidad de que se cumplan los objetivos. Éstas son la comunicación oral y la escrita. Por la importancia que tienen en las organizaciones se explican a continuación.

### **1.3.2 Formas de comunicación oral y escrita**

Las formas de comunicación oral y escrita están fuertemente ligadas a la comunicación administrativa y son las siguientes:

#### **Comunicación oral**

Autores como Flores de Gortari (1973: 55) afirman que la comunicación oral es el testimonio que exterioriza “el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del individuo y que tal vez, más que ningún otro medio, hace presente la trama misma de la existencia humana, a través de las relaciones vivas que suscita entre los individuos”. Agrega que cuando se cuenta con la presencia del ser humano frente a otro, la comunicación alcanza sus perfiles más trascendentes ya que “la retroalimentación es inmediata y continua; pudiéndose replicar, dialogar, intercambiar ideas”. Aún cuando físicamente el sujeto no esté colocado frente a su interlocutor, emplear la voz como medio de comunicación produce sus efectos.

La comunicación oral en las organizaciones, se da de persona a persona; o de persona a grupo o viceversa. En este tipo de comunicación los mensajes son de primordial importancia pues en ellos es determinante la elección de la palabra exacta utilizada en las órdenes, instrucciones, telefonemas, discursos, entrevistas, reuniones, asambleas, juntas. A continuación se explica cada prototipo en el cuadro No. 3.

## Tipos de comunicación oral

<i>Órdenes</i>	Proviene del jefe, se basan en la autoridad de quien las origina y explican qué debe hacerse. Deben ser concretas y <i>para un caso específico</i> .
<i>Instrucciones</i>	<i>Son de carácter general</i> , constituyen la orientación sobre procedimientos, enfatizan en el cómo hacer las cosas.
<i>Telefonema</i>	Es la comunicación persona a persona transmitida a través de ondas electromagnéticas.
<i>Discurso</i>	Es la presentación personal de un tema, con un objeto definido.
<i>Entrevista</i>	Es el interrogatorio de un experto a otra persona, para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación o conocer actitudes. Participan dos personas únicamente.
<i>Reunión</i>	Es la congregación de dos o más personas, que se comunican cara a cara, dirigidas por alguna de ellas, para transferir o intercambiar información. Se distingue de la entrevista en que hay tantas partes como personas se reúnan.
<i>Asambleas</i>	Son reuniones entre jefes y empleados cuya celebración se lleva a cabo con cierta periodicidad. Su finalidad generalmente es fomentar la participación para formular conclusiones o bien aportar sugerencias y puntos de vista.
<i>Juntas</i>	Son un encuentro de varias personas que aclaran, específicamente y por escrito el objetivo a tratar de un asunto determinado para darle una solución adecuada que redunde en beneficios para la organización. Este evento debe prepararse y organizarse anticipadamente.

Cuadro No. 3 Información tomada de Flores de Gortari (1973: 70-71)

## Comunicación escrita

En la comunicación escrita, en las organizaciones, se pone especial énfasis en el *mensaje*; ya que su propósito principal es dejar huella y registro de lo expresado. Esta forma de comunicación puede estar referida al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales, o bien constituir reflexiones a lo futuro.

Se puede afirmar que la comunicación escrita tiene un papel tan determinante, que constituye la memoria de la organización al “favorecer la retención, asimilación y almacenamiento de datos” como lo menciona Homs, al ser citado por Martínez y Nosnik (1999: 6).

La retención le da la posibilidad de que la información permanezca; la asimilación que se comprenda lo aprendido; y el almacenamiento, que sea fuente de consulta y constatación al impedir que se desfiguren los hechos, las decisiones de alto nivel, las afirmaciones, las órdenes, los procedimientos operacionales; y dar la posibilidad de volver a ellos, reiteradamente.

También la comunicación escrita tiene exigencias de redacción y de estilo, que no se precisan tan rigurosamente en la expresión oral. La comunicación escrita admite la maduración y el pulimento y, por lo mismo, las posibilidades de estructurar un contenido evitando confusiones en cuanto al significado.

Entre las exigencias de redacción y estilo que marca la comunicación escrita en los mensajes, está la recomendación de enfatizar acerca de que los emisores de documentos en las organizaciones tienen que recordar que todo redactor que se precia de serlo o que lo es por obligación “tiene la ineludible obligación de escribir expresiones diáfanas, de una pureza tal que permita al lector una comprensión fácil que lo anime a proseguir hasta el final. De ahí que hay que escribir para ser comprendido” (Miguel Saad, 1997: 287).

En la comunicación escrita “para ser leído, comprendido y lograr el objetivo, tácito o expreso, de todo documento, nada tan importante y definitivo como escribir con claridad, nada tan importante como pensar en el receptor.” (Miguel Saad, 1997: 287),

Se precisa, entonces, que todas las características de la expresión escrita alcancen a la comunicación administrativa, la cual a partir de palabras como: *entrada, salida, pase usted, prohibido fumar* y otras de similar naturaleza, conduce hasta normas de coordinación complejas como los *manuales de organización, guía para elaborar manuales de capacitación; cartas descriptivas, memorado, nota informativa, orden del día, minutas, actas* y otros.

La dificultad para estudiar estos tipos de comunicación escrita estriba en que no hay consenso de opiniones en cuanto al contenido de esas normas de coordinación complejas, que se producen en la vida administrativa, sin embargo tomamos las definiciones de Flores de Gortari, quien explica cada una de ellas de acuerdo al cuadro No. 4:

<b>Tipos de comunicación escrita</b>	
<i>Manual de organización</i>	Documento en el que se describen: objeto general, marco jurídico funciones, estructura orgánica, organigrama, procedimientos de las distintas áreas que conforman la organización.
<i>Formato de fax</i>	Hoja que permite la identificación de la organización incluyendo nombres, números telefónicos, fechas de quien envía y recibe material escrito por teléfono.
<i>Formato de cotizaciones</i>	Documento que se manda a clientes con una propuesta económica, donde se incluyen las condiciones que la organización propone para realizar los trabajos.
<i>Formato de telefonema</i>	Cuadernillo que se ocupa para escribir los recados telefónicos.
<i>Guía para elaborar manuales de capacitación</i>	Documento que describe cómo deben elaborarse los manuales de capacitación.
<i>Carta descriptiva</i>	Guía que puntualiza cómo un instructor deberá impartir un curso de capacitación frente a un grupo.
<i>Reportes de asistencia y calificaciones</i>	Documento que utilizan los instructores para el control de asistencia y calificaciones de los capacitandos de un curso.
<i>Memorando</i>	Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización, debe manejarse en forma descendente.
<i>Nota informativa</i>	Este documento también es una carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización, con la diferencia de que puede manejarse en forma ascendente y horizontal.
<i>Orden del día</i>	Enlista asuntos en forma secuencial, a tratar en las juntas.

<i>Minutas</i>	Redacción breve e informal de lo sucedido en una junta.”(Flores de Gortari 1973:
<i>Actas</i>	Documento formal escrito, donde se protocolizan los asuntos tratados en una reunión y en la que se registran las intervenciones de sus participantes
<i>Cartel</i>	Cartón, papel o lámina donde hay inscripciones o figuras, tiene utilización pública.

Cuadro No. 4 Información tomada de Flores de Gortari (1973: 99108)

“Para aprovechar plenamente, en el ámbito administrativo, las posibilidades que ofrece la comunicación escrita, es preciso recordar que es entre los hombres y para los hombres, que debe prevalecer la relación de persona a persona en reciprocidad oral, pero al mismo tiempo considerar que en la medida que crecen y se hacen más complejas las organizaciones, cada vez es menos probable emplear la palabra hablada.

La solución consiste en introducir comunicaciones escritas, como los manuales, en proporción directa a la expansión, para complementar o suplir a la comunicación verbal, o como una prolongación de ésta, hasta llegar a la implantación de un programa combinado, adaptable a las necesidades, que extraiga todo el poder de esta dualidad, en favor de la comunicación efectiva, y aminore o neutralice los aspectos negativos, inherentes al uso exclusivo de cada medio en lo particular, y sin excluir la combinación, puedan recomendar otros medios” (Flores de Gortari 1973: 109- 110).

Todas las exigencias que marca la comunicación escrita, para lograr la claridad en los mensajes, propicia en las empresas resultados muy positivos, que se reflejan en el momento en que éstos son recibidos y entendidos y cuando siguen los caminos verticales y horizontales, dentro de las estructuras organizacionales, permitiendo que se ponga en contacto un individuo con otro individuo u otra subparte, para lograr los objetivos de la organización.

Dentro de la comunicación escrita en las organizaciones merece especial mención las guías de comunicación, que en la introducción se explicó son manuales administrativos.

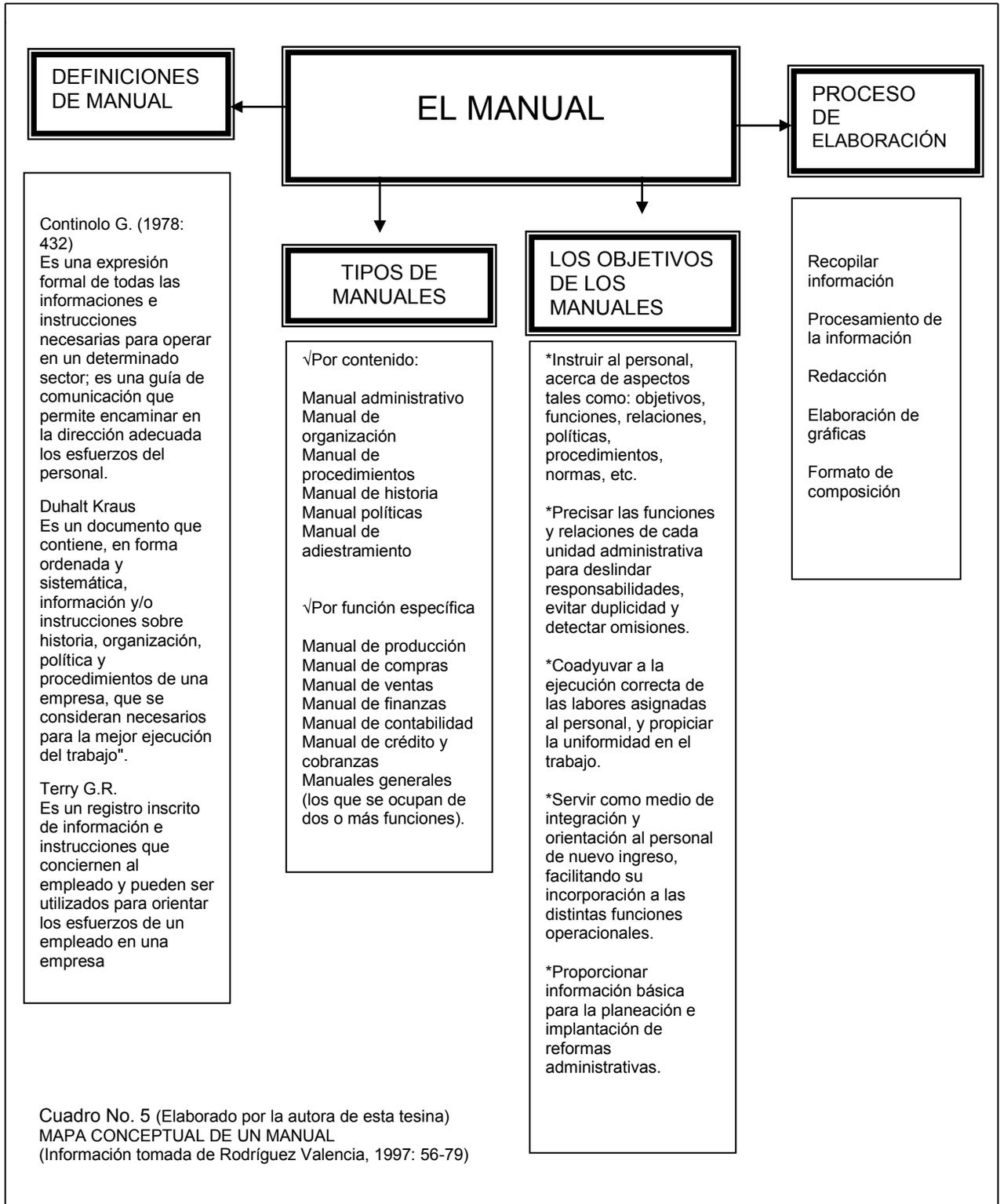
Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deben ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

La comunicación administrativa ha desarrollado los manuales para coadyuvar a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico como administrativo y el operativo.

A continuación se presenta en el cuadro No. 5 un mapa conceptual sobre los manuales, en el que se da definiciones de manual, se citan los tipos de manual, los objetivos de los manuales, y el proceso para su elaboración.



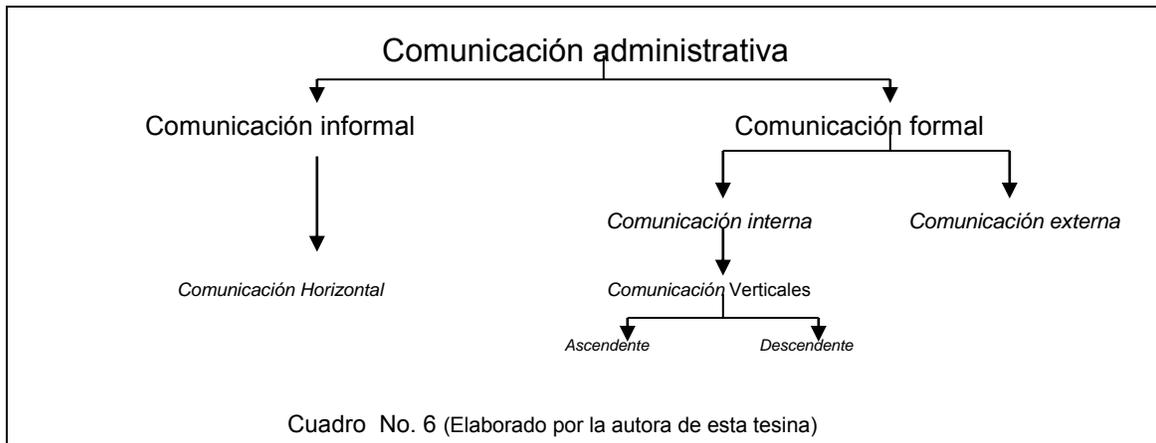
Para la aplicación de los manuales administrativos y para que se dé lugar a la dinámica que el trabajo impone en las organizaciones se siguen redes, que la comunicación administrativa clasifica, según la propuesta de Flores de Gortari, en la siguiente forma:

#### **1.4 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Los caminos organizacionales son líneas formadas por series de individuos “que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existe tanto si incluye a sólo dos personas o a toda la organización. En ciertas organizaciones las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como por ejemplo la estructura organizacional. Sin embargo, otras redes pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, de manera informal”. (Goldhaber 1984: 130).

La estructura organizacional, que siguen las redes, se refiere a descripción de funciones, relaciones que se mantienen entre los puestos, niveles jerárquicos que existen entre los jefes a distintos niveles, y que se ven reflejadas en los manuales administrativos. Las estructuras son importantes en las empresas porque de su eficacia depende en mucho el cumplimiento de los objetivos.

Estas redes permiten que se pueda hacer una clasificación de la comunicación administrativa en formal e informal, como se observa en el cuadro 6.



### 1.4.1 Comunicación Formal

En lo que se refiere al ámbito en que se desarrolla la comunicación formal se distinguen dos áreas: externa e interna.

#### Comunicación externa

Las comunicaciones externas tienen lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otros sistemas).

Éstas se originan con motivo de las operaciones normales de la misma a través de un intercambio de mensajes que incluyen; correspondencia, documentación, especificaciones, cotizaciones, ventas, tareas cívicas; campañas de publicidad, que se realizan mediante la transmisión de mensajes a cerca de los servicios o productos que vende la organización a través de medios masivos; las relaciones públicas, que son el conjunto de actividades para la creación y mantenimiento de una imagen favorable ante diversos “públicos” como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno, y el propio personal de la empresa.

## Comunicación interna

Las comunicaciones internas se refieren a todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución:

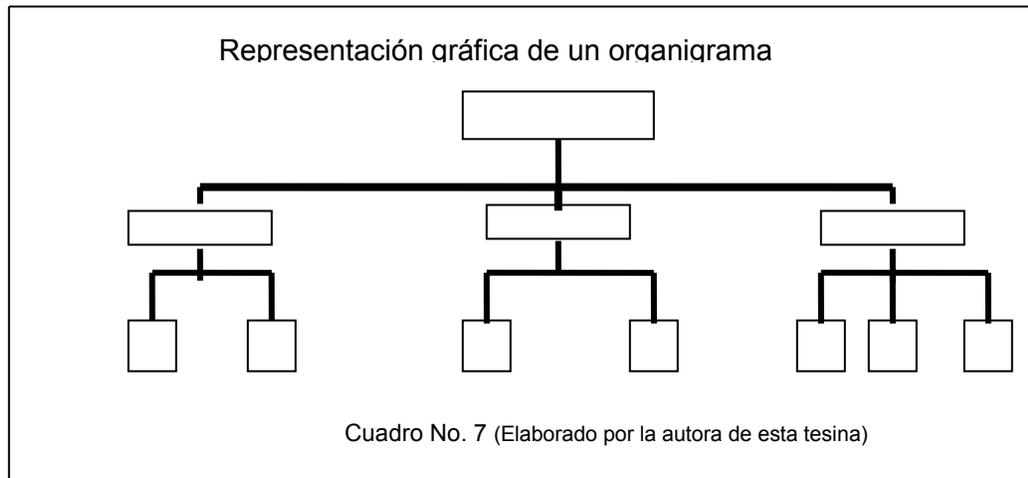
- ⇒ Con motivo del ejercicio de los puestos.
- ⇒ Para realizar funciones normales del organismo de que se trata o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- ⇒ Cuando el transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia organización.

La comunicación interna fluye cuando los mensajes, sean orales o escritos siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral: se mueven siguiendo redes formales, señaladas en los manuales administrativos. Por regla general van en camino ascendente o descendente. Cuando se emplea el principio escalar en la forma de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio de la división del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.” (Goldhaber 1984: 131).

“La división del trabajo hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos humanos disponibles. Esta división puede hacerse teniendo en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos o según la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma. En el primer caso se trata de una división funcional del trabajo; en el segundo de una división escalar”. (Goldhaber 1984: 42).

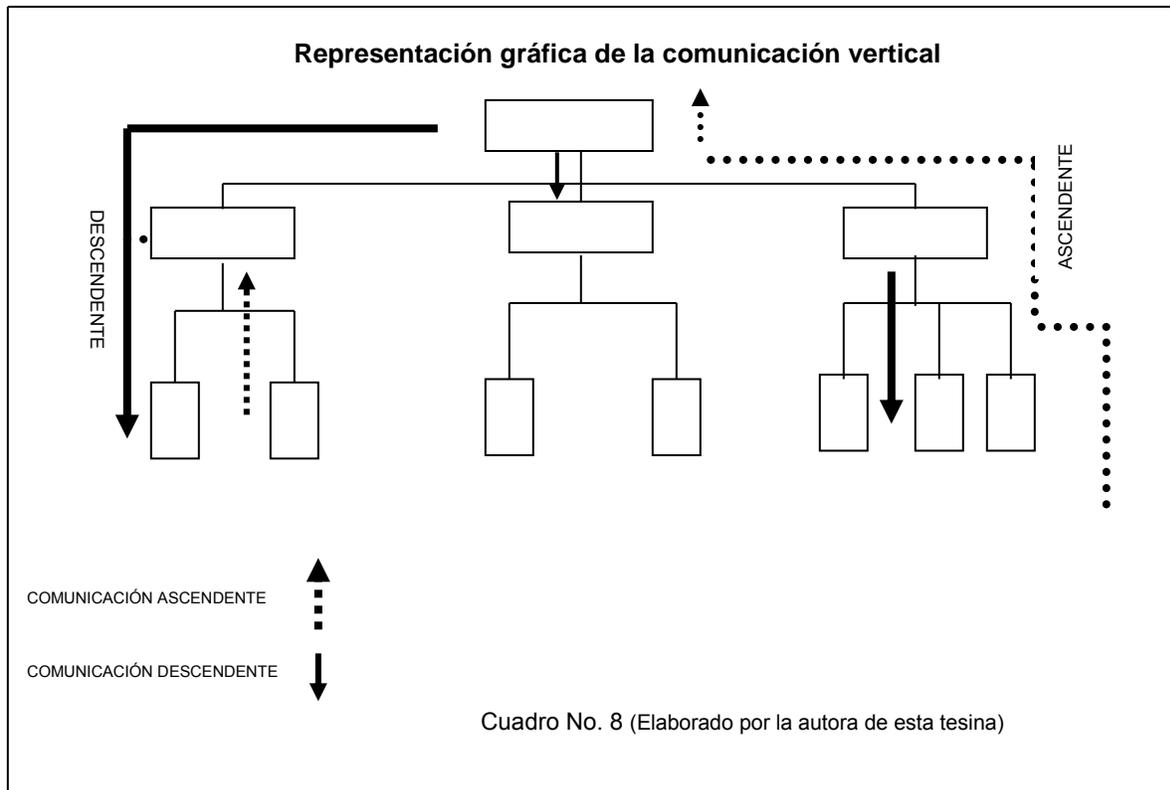
Para visualizar la principales relaciones dictadas por la jerarquía de la organización nos podemos auxiliar por medio del uso de organigramas, los cuales forman parte del contenido de los manuales administrativos. Se observa un ejemplo de organigramas del cuadro No. 7. Los que consisten en formas gráficas

que muestran las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal, así como quién tiene autoridad sobre quién, al escribirse el cargo y nombre.



Observando los organigramas se puede advertir fácilmente como dentro de la clasificación de la comunicación formal interna se encuentra la comunicación vertical.

Esta forma de comunicación va de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, parte de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, es decir un nivel superior transmite uno o más mensajes a los niveles inferiores o éstos últimos a los superiores. Las comunicaciones verticales pueden ser descendentes o ascendentes, como se muestra en el cuadro 8.



### Comunicación descendente

La *comunicación descendente* es aquella que fluye de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los jefes para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gocen. Es el tipo de comunicación se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la jefatura, ya que sin esta última la primera no tendría ningún sentido.

“Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados. Los estudiosos de estas comunicaciones responden

a la pregunta: hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuestas deseados por los directivos que envían los mensajes. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces". (Goldhaber 1984: 131).

En este tipo de comunicación los directivos y otros jefes utilizan con mayor frecuencia: órdenes, instrucciones, discurso, entrevista, reuniones, asamblea. Entre las comunicaciones escritas más empleadas tenemos: los manuales administrativos, que son herramientas de la administración prácticamente recientes. Durante el período de la segunda guerra mundial se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorandos, instrucciones internas, etc, pero no eran suficientes).

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para la comprensión de la organización las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de la empresa con el fin de darle de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada el cómo hacer los trabajos al empleado.

Otras formas de comunicación escrita descendentes, utilizadas en las organizaciones son: formatos para fax, formato de cotizaciones, guía para elaborar manuales de capacitación; cartas descriptivas, reportes de asistencia y calificaciones, memorandos, orden del día, minutas, carteles y otros.

En casi todas las comunicaciones descendentes "fluyen mensajes de tarea o mantenimiento, relacionadas con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. Hay identificadas cinco tipos de comunicaciones descendentes: *instrucciones laborales*, explican una tarea específica; *exposición razonada de los trabajos*, explican cómo unas tareas se relacionan con otras;

*procedimientos y prácticas* se refieren a reglas políticas, beneficios; *Feedback* mensajes que sirven para elogiar el trabajo de un empleado; *adoctrinamiento de objetivos* mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la empresa”. (Goldhaber 1984: 132).

### **Comunicación ascendente**

La *comunicación ascendente* es la que va de abajo hacia arriba, a través de la estructura de la organización. Sirve a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en el área de la cual son responsables. Estas comunicaciones normalmente tienen el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

Este tipo de comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

Con frecuencia los directivos de las organizaciones no se dan cuenta de lo importantes que son los obstáculos que surgen en las comunicaciones ascendentes. “A veces su posición y prestigio es distinto que el de los demás empleados. Generalmente hablan y se visten de manera distinta. Pueden llamar libremente a un colaborador a su despacho o pasearse por el área de trabajo, pero el empleado no goza de la misma libertad para hablar con ellos. Además el empleado tiene que vencer las dificultades que plantea el hecho de hablar con una persona cuyo trabajo y responsabilidades no le son familiares. Como resultado de ello, las comunicaciones ascendentes tienden a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras. se dan en grado mínimo a menos que la dirección las aliente”. (Golghaber 1984: 136).

Cuando se recibe comunicación ascendente, los directivos deben responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. Se

sabe que en la práctica real “las organizaciones no fomentan este tipo de comunicación”.

Los niveles superiores siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa, hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente o se han molestado en investigarlo. Este problema es más frecuente en las grandes organizaciones.

“Para contrarrestar el problema se debe despertar la mutua confianza entre superior y subordinado fomentando la comunicación ascendente, dado que la dirección y vitalidad de la organización no pueden entenderse si no se sabe cómo piensa el personal. Y si bien el hecho de que este tipo de comunicación no redunde en un paro de actividades, la habilidad para optimizar la productividad y calidad del servicio tendrá siempre mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y se comprende la forma de sentir del personal”. (Martínez y Nosnik. 1999: 52).

Las actividades de comunicación que normalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son: asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puertas abiertas, sistema de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales. En este sentido los empleados al seguir la red ascendente cuentan, para dirigirse a un superior o persona con el mismo rango, con la nota informativa como medio de comunicación escrita. Este tipo de documento tiene la cualidad de poder ser enviado a un nivel más alto o a un par.

Para saber cómo se comunican las personas dentro de una organización sin tanta formalidad, sin seguir las líneas trazadas por los organigramas vamos a tratar de la comunicación informal.

### **1.4.2 Comunicación Informal**

Cualquiera que haya participado en una organización, reconoce que ocurren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura formal. Es decir, se refiere a los aspectos del organismo que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes, se refiere a la comunicación informal.

En la comunicación informal los mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales. En ocasiones se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas.

Este tipo de comunicación, se desarrolla entre personas de cualquier nivel jerárquico cuando los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. De hecho, a la comunicación informal se le relaciona con la formación de grupos dentro de la organización. Existe entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No sigue cursos o procedimientos de la organización formal. Se suscita por motivos particulares, como edad, sexo, intereses afines, nivel de educación, u otras circunstancias especiales como identidad de jerarquías, el tipo de trabajo y la vecindad, la afición a un mismo deporte.

Estas formas de comunicación describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esté enlazada en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y halla coincidencia de intereses.

Un factor que influye a que se propicie la comunicación informal es, en ocasiones, la lentitud con que suele funcionar la comunicación formal. En tanto

que la comunicación informal provee llenar lagunas, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, porque permite la proyección individual y la comprensión mutua la cual nos acerca espontáneamente unos a otros y nos coloca en posición y ánimo de comunicarnos con naturalidad.

La comunicación informal se utiliza con diversos enfoques: para transmitir noticias, comentarios, e incluso rumores. “En las noticias se transmiten anuncios de sucesos recientes, que contienen fundamento, pero que no se han confirmado por fuente digna de crédito”. Puede relacionarse con elementos de trabajo. Respecto a los comentarios, se dan de manera verbal. Se les puede catalogar como interpretaciones de noticias. En ocasiones los comentarios sirven de preámbulos a la comunicación formal, para disminuir tensiones, cambiar impresiones sobre diversos temas.

“El rumor es la parte dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original”. (Martínez y Nosnik. 1999: 52).

La mejor manera de controlar un rumor es ir al fondo de las causas y dar a conocer los hechos reales por una fuente digna de crédito, ya que con esto se elimina la ambigüedad que los individuos pudieran tener. Una forma de minimizar los aspectos negativos es mejorar otras formas de comunicación formal como circulares, memorando, revistas internas.

Sea cual fuere la importancia de un rumor se le debe escuchar con cuidado, porque aún cuando sea falso, generalmente aporta un mensaje sobre los sentimientos de los empleados. Los directivos deben preguntarse ¿por qué se originó el rumor? ¿Qué significa?, de esta manera se podrá tener un conocimiento más profundo con respecto al lugar donde se generan las ambigüedades y cuáles son los intereses de los empleados. (Martínez y Nosnik. 1999: 66)

La comunicación informal sin embargo tiene sus aspectos positivos como es el de comunicarnos con naturalidad, el establecer las bases para relaciones personales. Dentro de la comunicación informal se maneja la horizontal, que a continuación se expone.

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Los mensajes de este tipo de comunicación están relacionados, “por regla general con la tarea o con factores humanos como coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos”. La comunicación horizontal por darse entre personas que tienen la misma jerarquía se dice que es un puente que incrementa la exactitud y velocidad en la difusión de mensajes. Este puente de comunicación entre pares no se aplica en la comunicación vertical “por dos causas manejadas por Fayol: autoridad y sobrecarga. Si todos los individuos, dice este autor, pudiesen hablar entre sí cuando lo desearan, se aboliría la estructura de la autoridad. En muchas organizaciones el mantenimiento de la autoridad es vital para el logro de los objetivos del sistema (por ejemplo, en las organizaciones militares, hospitales cuerpo de policías). Cuando el empleado puede saltar a las autoridades cuando él lo desea, se producen serios conflictos o problemas”. (Goldhaber 1984: 138).

Se pueden citar varios propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización: *coordinación de la tarea*, se puede explicar con las reuniones mensuales de jefes de departamento para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos, *Resolución de problemas*; *participación en la información*, puede estar dirigida a facilitar nuevos datos; resolución de conflictos.

“Esta forma de comunicación evita tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía, además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización”. (Martínez y Nosnik 1999: 55-56).

A pesar de la aparente importancia de la comunicación horizontal entre iguales, hay factores que tienden a limitar su frecuencia, como: *rivalidad*, no querer compartir información; *especialización*, el considerar que los compañeros no comprenden el área.

En este nivel los compañeros o pares, como también se les llega a nombrar, usan la nota informativa con mayor frecuencia para comunicarse formalmente con personas del mismo rango, es decir cuando hay interdependencia funcional. En el sentido oral utilizan la entrevista, reuniones.

El personal puede distinguir cuando hay interdependencia funcional, cuando la estructura organizacional es clara y está plasmada en el manual administrativo. Lo que les da la seguridad de saber qué puesto ocupan y a partir de ahí cómo se pueden relacionar con el resto del personal.

El repaso que se hizo de la comunicación, es sus distintas formas, durante todo el capítulo, nos mostró cómo la comunicación en las organizaciones para que sea eficaz debe estar respaldada por las guías de comunicación o manuales administrativos. Un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

En el siguiente capítulo se expondrá cómo es la comunicación administrativa en CCA, basándose en los testimonios de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO 2: LA COMUNICACIÓN EN CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C. (CCA)**

Como se dice en la introducción de este trabajo, se eligió a Centro Cultural América, S.C. como objeto de estudio. En este capítulo se determina qué formas de comunicación escrita se utilizan en este despacho. Se principia por explicar cómo surge CCA, posteriormente se muestran los testimonios de los colaboradores quienes a través de su voz nos dan a conocer cómo se manejaba la comunicación y termina explicando cuál fue el proceso que se siguió para elaborar el manual administrativo.

Iniciamos por presentar el objeto de trabajo social de CCA, inscrito en sus escrituras constitutivas, que es: *Impartir capacitación y asesoría en todas las áreas del saber humano, independientemente de que requieran o no validez oficial*. Este es el punto más importante cuando surge una organización porque a partir del objeto con que se registre puede iniciarse el procedimiento para hacerla una organización formal ante todas las instancias que el gobierno marca.

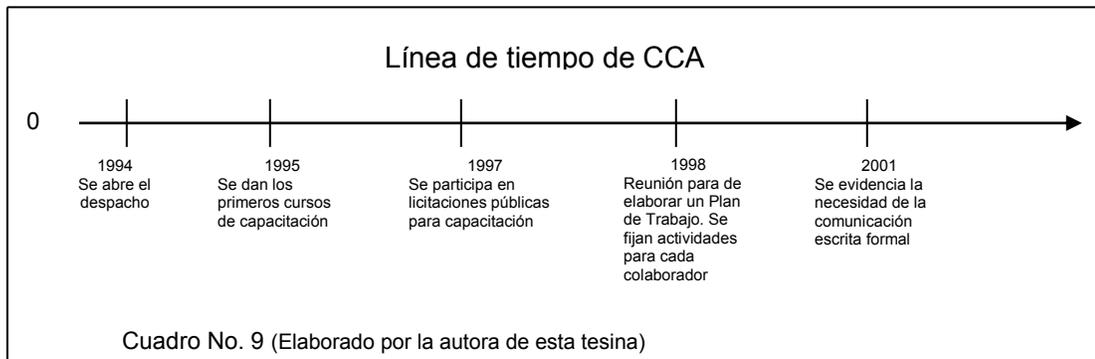
### **2.1 SURGIMIENTO DE CCA**

La existencia de Centro Cultural América, S.C se inició cuando se hizo el registro ante el Notario Público No. 82 Lic. Adalberto Perera Ferrer, con el número de Escritura Pública 20718 con fecha: al 14 de octubre de 1994; se inscribe en la SHCP, con el RFC: CCA-941019-RV0. Con el domicilio: Girasol No. 47, Col. Residencial Ermita, Delegación Iztapalapa, Código Postal: 09710, México, D.F.

A partir del proceso antes descrito se solicitó otro registro, el de Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se otorgó en 1995 con la clave CCA9410190013. Esta Secretaría al conferir los registros a las empresas capacitadoras, les otorga la posibilidad de otorgar constancias oficiales con valor

curricular, siempre y cuando cumplan con los lineamientos y requerimientos que establece en ese sentido.

A la fecha CCA cuenta con siete años de trabajo ininterrumpido, como puede observarse en la línea de tiempo del cuadro NO. 9, en la que se observan los acontecimientos más sobresalientes del despacho.



Después de lograr sus registros, tener un lugar físico para asentarse y contratar a los primeros cuatro colaboradores de CCA: Cristina Castillo, Elvia Escalante Olvera, Ernesto González Pérez y Marcos Granados nace CCA como una organización, ya que quienes la integran comparten una base común de recursos para su legitimidad y desarrollo, como se define en el capítulo 1 a las organizaciones.

Al ser cuatro personas las que inician las labores en el despacho, se ponen en contacto unas con otras en 1995, para determinar, en su carácter de colaboradores, qué hacer para iniciar el trabajo en CCA, los mensajes que entre ellos se cursan son para buscar instructores de diferentes áreas. Las propuestas van y vienen, retroalimentándose todo el tiempo. Así se llegan a contactar a los instructores, a quienes se determina, que sólo se les ha de llamar cuando su perfil profesional se apegue a los requerimientos de algún curso por lo que se les contrata en forma independiente. La plantilla de capacitadores que se reúne se incluyen a continuación, en el cuadro No. 10.

## PLANTILLA DE INSTRUCTORES

NOMBRE	ESCOLARIDAD	AREA DE ESPECIALIDAD
Aznar Limón Jorge C.	Ingeniero Mecánico	Mantenimiento automotriz
Bonilla Rivas Georgina	Lic. Periodismo y comunicación colectiva	Comunicación
Borges Serratos Moisés	M. en C. Ingeniero	Calidad
Bucio Díaz Dolores	Secretaria Ejecutiva	Secretarial
Castillo Rosales Ma. Cristina	Lic. Pedagogía	Desarrollo humano, formación de instructores
Castro Moreno Marisela	M. en Archivonomía	Mercadotecnia y administración
Cortés Cortés Manuel	Lic. en Comunicación	Comunicación, calidad.
Cruz Castillo Fermín	Ingeniero mecánico	Mantenimiento automotriz
Curzio Ramírez Mirlo	Educadora	Pedagogía Infantil
Escalante Olvera Araceli	Lic. Psicología	Desarrollo humano, Reclutamiento de Personal
Escalante Olvera Graciela	Odontóloga	Ortodoncia
Escalante Olvera Sergio	Lic. en Administración	Recursos humanos, calidad
Galindo Reyes Lourdes	Trabajadora Social	Trabajo social
García Carmona Enrique	Arquitecto	Arquitectura, Obra pública
Gómez Reyes Araceli	Educadora	Pedagogía infantil
Granados García Marcos	Actuario	Informática
López Jiménez Beatriz	Lic. Trabajo social	Trabajo social
Magallón Ramón	Contador Público	Contabilidad, Administración de almacenes
Martínez Aguirre Estela	Lic. Derecho	Derecho
Martínez Arechiga Daniel	Prof. de capacitación para el trabajo Industrial	Carpintería
Martínez Cruz Martha Patricia	Educadora	Pedagogía infantil
Martínez Reyes René	Administrador, psicólogo	Administración, desarrollo humano
Mascorro Pérez Carlos L.	M. en Arquitectura	Arquitectura, urbanismo
Meléndez Escalante Abril	Prof. Inglés	Inglés
Meléndez Guadalupe	Ing. Civil	Obra pública
Mercado Montoya Mónica	Lic. en Derecho	Derecho
Mercado Cortés Conrado	Prof. de Inglés	Inglés
Moctezuma Romero Carlos	Lic. Derecho	Derecho Penal
Ochoa Henestroza B. Gabriela	Lic. Psicología	Desarrollo Humano
Ojeda de García Silvia	M. en Urbanismo, Arquitecto	Arquitectura del paisaje (Jardines)
Ortega González Alma Lilia	Lic. Relaciones Internacionales	Idiomas (Inglés)
Quezada Salazar Guillermo	Contador Público	Contabilidad, Auditoría Fiscal
Ramírez Granados Adán	Ingeniero civil	Ductos y controles
Reyes Lugo Luis Felipe	Ingeniero Civil	Ductos y controles
Rivera Cruz Irma	Trabajadora Social	Trabajo Social; Lic. en Psicología Educativa, Desarrollo Humano
Robles Linares Carina	Prof. de música. Chelista	Educación musical
Salas Hernández Gustavo	Prof. de música	Educación musical
Sánchez Monroy Miguel	Lic. Psicología Educativa	Psicología, desarrollo humano
Tabaco Carter Araceli	Lic. en Pedagogía	Desarrollo humano, actualización secretarial
Tapia Martínez Alejandro	Lic. en Administración	Administración, Desarrollo humano, calidad
Vargas Israel	Prof. Mecánica	Mecánica Diesel
Valderrama Iturbe Pablo	M. en Psicología	Desarrollo humano, control del estrés
Cuadro No. 10 (Elaborado por la autora de esta tesina)		

Después de que se tuvo la plantilla de colaboradores, se inició el trabajo de promoción del servicio de capacitación con los clientes haciendo relaciones públicas y publicidad con el currículo de la empresa. Este servicio se encuadra dentro de la comunicación externa mencionada en el capítulo 1.

Esta actividad dio lugar al envío de contenidos temáticos para cursos y a la recepción de información solicitando cotizaciones. El resultado de esta labor dio como fruto el primer curso que se impartió “organización de eventos”. La fecha fue el 2 de mayo de 1995. Al siguiente año, se continuó con la promoción, tanto en la iniciativa privada (IP) como en el sector gubernamental pero el trabajo que se consiguió fue muy escaso.

Al interior de la organización se detectó que CCA, en ese año, como micro organización sólo podría sobrevivir si se adoptaban estrategias que le permitieran permanecer a pesar de las grandes empresas. Se consideró que su posibilidad de desarrollo estaba en su capacidad de trabajo al menudeo y en la calidad con que se laborara. Así utilizó su posibilidad de firmar contratos para impartir capacitación desde un curso y hasta donde quisiera llegar el cliente. Iniciando una lucha constante por conquistar y permanecer en el mercado.

El número de colaboradores ha variado, a lo largo de siete años unos han llegado y otros se han ido, actualmente son ocho: Ana María Castillo Rosales, Araceli Tabaco Carter, Cristina Castillo Rosales, Elvia Escalante Olvera, Irma Rivera Cruz, Laura Elena Alcaraz García, Miguel Sánchez Monroy y Marcos Granados García.

Al aumentar el personal, la comunicación se ha vuelto más compleja, lo que ha puesto de manifiesto la carencia que padece el despacho respecto a su estructura. Lo que propicia que la comunicación administrativa formal sea deficiente y no se le utilice como la herramienta de trabajo que es, y que permite, cuando se le usa eficazmente, que los individuos puedan entender su papel y

desempeñarse de acuerdo con él en la organización, como se afirma en el primer capítulo de esta investigación; como en el caso de Laura Elena Alcaraz García, quien en un testimonio, que se ofrece más adelante, manifiesta que ignora cuál es el cargo que desempeña.

Ha salvado la situación el manejo de la comunicación oral directa entre todos los miembros, quienes aún cuando se carece de estructuras organizacionales plasmadas en manuales administrativos, se comunican unos entre otros libremente, cuando hay necesidad de impartir órdenes, instrucciones, o se hacen reuniones, como lo manifiesta en los testimonios Araceli Tabaco Carter cuando habla de las juntas.

Pero esa comunicación oral directa que elimina obstáculos también ha provocado que información importante se pierda, al seguir redes que van en camino ascendente o descendente, sin ningún respaldo escrito, como es el caso que comenta Cristina Castillo Rosales, en los testimonios, donde dice que no se hacen minutas de las juntas, aunque un par de veces se anotó quienes serían los responsables de realizar determinada tarea, o en los recados telefónicos, en los que se emplean papeles sueltos para dejar los recados.

El resultado de que no haya respaldo en papel en CCA, es que se pierde un múltiple esfuerzo pues la comunicación escrita tiene una función tan determinante, que constituye la memoria de la organización al “favorecer la retención, asimilación y almacenamiento de datos, como se señaló en el capítulo 1.

El único medio de comunicación interno que da la posibilidad de manejar la comunicación descendente escrita es el tablero de avisos, en el que la directora o la coordinadora pegan alguna información que surge, en especial cuando se participa en licitaciones para cursos de capacitación.

Como ya se explicó la comunicación oral no ha bastado para el manejo del despacho ya que han llegado a surgir conflictos de autoridad o de funciones, entre el personal porque el trabajo que efectúan los colaboradores es como el de hombre orquesta, pues todos realizan distintas actividades. La mayoría son profesionistas, que lo mismo contestan el teléfono, que redactan manuales, hacen cartas descriptivas, elaboran los documentos para las licitaciones, engargolan, sacan copias, dan cursos.

Respecto al manejo de la asesoría financiera y contable, se contrata de manera externa. Es llevada por un contador externo que se encarga principalmente de elaborar las declaraciones para la SHCP.

El área de redacción representada por Araceli Tabaco Carter, Irma Rivera Cruz, Laura Elena Alcaraz García, Miguel Sánchez Monroy, ha preparado, para la promoción, un listado de cursos basado en el perfil de los instructores. Está compuesto de la siguiente forma:

## **DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES**

- Actualización de valores y cultura organizacional
- Administración de recursos
- Administración de recursos humanos
- Administración del tiempo
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Atención, imagen y servicio al cliente
- Benchmarking “aprender de otros”
- Calidad en el servicio público
- Desarrollo de potencial y la calidad laboral
- Desarrollo personal y calidad de vida
- Desarrollo de las capacidades gerenciales
- Desarrollo organizacional
- Elaboración de manuales administrativos
- Escenarios
- Estrategias de motivación
- Establecimiento de estándares e indicadores de calidad y productividad
- Ética y valores en el servicio
- Evaluación de proyectos
- Evaluación del desempeño
- Excelencia directiva

Integración de equipos de alto desempeño  
Integración de equipos directivos  
Inteligencia emocional  
Manejo de personal y supervisión efectiva  
Manejo del estrés laboral  
Mediación y manejo de conflictos  
Mejoramiento del clima organizacional  
Neurolingüística  
Oratoria (Hablar en público)  
Outsourcing  
Paradigmas de alta efectividad  
Planeación estratégica  
Planeación y dirección de juntas productivas de trabajo  
Redacción para ejecutivos  
Rediseño de procesos  
Relaciones humanas y motivación  
Sensibilización al cambio  
Sistema gerencial Gemba Kaisen

## **CALIDAD**

Administración de la Calidad Total  
Calidad total  
Calidad y eficiencia en el servicio  
Círculos de calidad  
Cultura de calidad  
Establecimiento de estándares de calidad y productividad  
Herramientas estadísticas básicas  
ISO - 9000  
Introducción a la Calidad Total  
Mejora continua  
Reingeniería de procesos  
Productividad

## **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Administración financiera  
Contabilidad básica  
Contabilidad gubernamental

## **CAPACITACIÓN**

Administración de la capacitación  
Actualización de instructores  
Conducción y manejo de grupos  
Detección de necesidades de capacitación  
Desarrollo de instructores profesionales  
Elaboración de guías de instrucción  
Elaboración y uso de material didáctico

Elaboración de planes y programas de capacitación  
Evaluación y seguimiento de la capacitación  
Formación de instructores  
Técnicas de lectura rápida  
Técnicas didácticas

## **DESARROLLO HUMANO**

Asertividad y manejo de conflictos  
Autoestima, plataforma para el éxito  
Cambio de actitud  
Comunicación efectiva  
Control del estrés  
Creatividad  
El arte de hablar en público  
Excelencia en el servicio  
Manejo de conflictos  
Motivación para el cambio en el trabajo  
Relaciones interpersonales  
Sensibilización al cambio

## **DESARROLLO Y EXCELENCIA ADMINISTRATIVA**

Actualización secretarial  
Almacenes e inventarios  
Archivo  
Atención, imagen y servicio al cliente  
Atención a juntas de trabajo  
Elaboración de documentos e informes  
Elaboración de planes y programas de trabajo  
Organización de oficinas  
Ortografía  
Planeación y organización en el trabajo  
Taquigrafía

## **PEDAGOGÍA INFANTIL**

Actividades para el desarrollo sensoriomotor  
Cantos, rondas y juegos para niños de uno a seis años  
Desarrollo psicomotriz  
Desarrollo del niño en edad preescolar  
Lógica matemática en el niño preescolar  
Sexualidad infantil  
Taller de creatividad infantil

## **DERECHO**

Actualización en la Ley de establecimientos mercantiles

Condiciones de trabajo del G.D.F.  
Derecho civil  
Derecho notarial  
Derecho penal  
Estatuto de Gobierno del D.F.  
Ley de Adquisiciones  
Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas  
Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos  
Ley de Procedimientos Administrativos para el D.F.  
Normatividad para la tenencia de la tierra  
Reglamento interno del G.D.F.  
Reglamento de giros mercantiles  
Reglamento de mercados y vía pública  
Reglamento de espectáculos públicos  
Reglamento de verificación administrativa para el D.F.  
Relaciones laborales  
Redacción y análisis de documentos legales.  
Reformas a los Códigos Civiles  
Reformas a los Códigos Penales

## **ARQUITECTURA E INGENIERÍA**

Balizamiento  
Identificación de la problemática urbana  
Reglamento de construcciones para el Distrito Federal  
Tendido de carpeta asfáltica y bacheo  
Ley de obras públicas  
Aspectos legales en concursos y contratos  
Supervisión de obra

La promoción de los servicios del despacho está a cargo de Cristina Castillo Rosales y Elvia Escalante Olvera, quienes presentan a los clientes el listado de cursos y ofrecen la consultoría en capacitación. Esta promoción representa la comunicación externa que se maneja en CCA. Se realiza visitando personalmente a los clientes, otras veces por medios como telefonemas, faxes, o con archivos enviados por internet. Las exigencias de los consumidores, obliga a los colaboradores a mantener un acuerdo constante sobre el trabajo, utilizando la comunicación oral, porque hay necesidad en algunos casos de tomar decisiones sobre la marcha, para retroalimentar a los usuarios, adaptando el servicio a sus requerimientos.

Cuando llegan nuevos colaboradores, se manifiesta en forma particular, el manejo de la comunicación interna. Se les explica, en las entrevistas, en forma

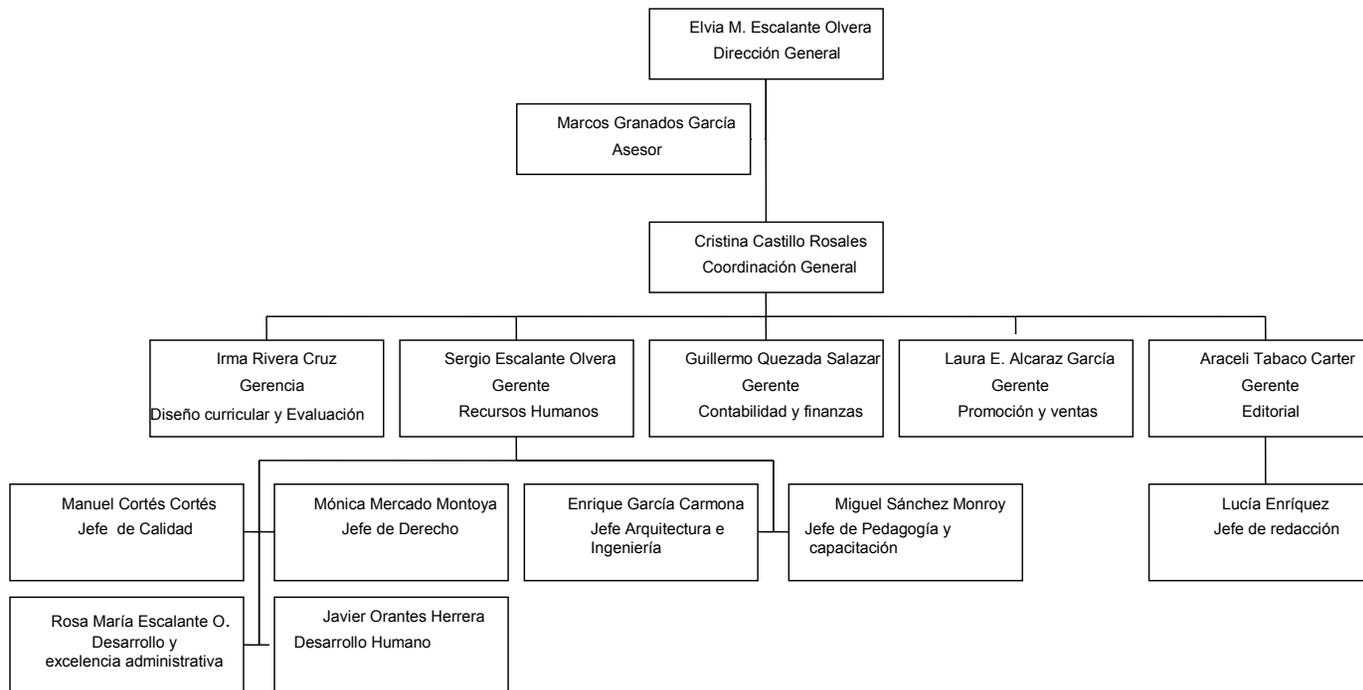
oral, qué funciones van a realizar, pero al no existir documentos donde se asiente la división del trabajo, donde se asignan de tareas especializadas, se hace visible la falta de un manual administrativo, para no tener que repetir las funciones y procedimientos que tienen que realizar, con el riesgo del olvido por parte del recién llegado, o del directivo que explica. Esta carencia del manual propicia a la larga que no haya una coordinación de esfuerzos individuales, y que la obtención de resultados para el logro de objetivos colectivos sea escaso.

La división del trabajo en CCA, por lo tanto es deficiente; da como resultado que unos colaboradores trabajen más que otros como lo menciona Cristina Castillo en los testimonios, olvidando los principios de la administración en que la división del trabajo, requiere de que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlas al personal en forma equitativa, por lo que se percibe que es necesario que se establezcan políticas y normas para las distintas personas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad y equilibrio en el trabajo.

El único organigrama de CCA que se confeccionó, fue porque lo solicitaron para una licitación, como lo menciona Laura Alcaraz en su Testimonio, no obedeció a ninguna regla administrativa, lo que propició que se confundieran áreas en que se imparte capacitación, con unidades administrativas.

Las funciones no estaban precisadas, lo que se hizo fue llenar una serie de casillas con nombres, pero sin que representaran realmente las funciones de cada responsable. El organigrama se presentó como se observa en el cuadro No. 11.

## Estructura Organizacional del Centro Cultural América, S.C.



Cuadro No. 11 (Documento de tomado del archivo de CCA)

Prácticamente el organigrama es inexistente y por lo tanto no se tiene claro cómo se deben comunicar los miembros del despacho, en la línea ascendente, descendente, e incluso horizontal. No hay formatos de memorandos, nota informativa, telefonemas. El único medio de comunicación con que se cuenta es el pizarrón para avisos.

Bajo esas circunstancias administrativas, los resultados con los clientes de la I.P. fue pequeña. Entonces se reconsideró el mercado, tomándose la decisión, de participar en las contrataciones directas y por invitación restringida del sector gobierno, y entrar en las licitaciones públicas para capacitación.

La participación en esas subastas públicas patentizó la necesidad de diseñar un Plan de Trabajo para el despacho, pues entre los requisitos que marcan para concursar están las visitas para constatar cómo se realiza el trabajo en las organizaciones participantes. En enero de 1998 se efectuó una reunión para elaborar el plan de trabajo de CCA. En esa ocasión se redactaron la misión, visión del despacho las cuales se escribieron en carteles y se fijaron en las paredes, pero desafortunadamente el esfuerzo administrativo quedó ahí.

En 2001 la voz de esta tesina consideró, en reunión con los demás colaboradores de CCA, que muchos esfuerzos del personal se pierden y los resultados no son los que se esperan. Durante la sesión se hizo evidente la necesidad de una guía de comunicación escrita formal que permita a la organización definir con precisión sus líneas de autoridad, procedimientos y formatos para realizar las distintas actividades, para lo que se pidió a los colaboradores que expresaran su percepción respecto a la forma en que se desenvuelve la comunicación en CCA.

## 2.2 ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN EN CCA

Se realizó primero un cuestionario en el que libremente los colaboradores expresan sus inquietudes sobre el manejo de la comunicación en CCA. Las preguntas que se le hicieron para que aportaran sus expectativas son las siguientes

Nombre \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_  
Fecha desde la que ha laborado en CCA \_\_\_\_\_

Instrucciones: se ruega a las personas que colaborarán con estos testimonios respondan de la manera objetiva posible a este cuestionario, tratando de dar sus respuestas en la forma más amplia que puedan.

Pregunta

PIENSA QUE HAY COMUNICACIÓN EN CCA

¿QUÉ FORMA DE COMUNICACIÓN SE DA CON MAYOR FRECUENCIA EN CCA?

¿EMPLEA FORMATOS PARA LA COMUNICACIÓN ESCRITA CON SUS JEFES O COMPAÑEROS?

¿CÓMO SE SABE CUÁLES SON SUS RESPONSABILIDADES?

¿CÓMO SE DESARROLLABA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

¿SABE CUÁL ERA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CCA?

¿CÓMO SABE QUE ACTIVIDADES DEBE DESARROLLAR?

¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

¿QUIÉNES IMPARTEN LAS ÓRDENES?

¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE?

CUÁNDO TIENE DUDAS RESPECTO A SU TRABAJO, ¿CÓMO LAS RESUELVE?

¿QUÉ LINEAMIENTOS SIGUE PARA REALIZAR UN PROCEDIMIENTO?

Posteriormente, a la realización del cuestionario se eligieron a las personas que participarían para responderlo. Se consideró como las más representativas, quienes trabajan dentro del despacho, y que participan dando cursos de capacitación. Los encuestados fueron seis: Ana María Castillo Rosales, Araceli Tabaco Carter, Cristina Castillo Rosales, Irma Rivera Cruz, Laura Elena Alcaraz García, Miguel Sánchez Monroy, todos contestaron. Las respuestas que dieron los colaboradores se resumen en el cuadro No. 12.

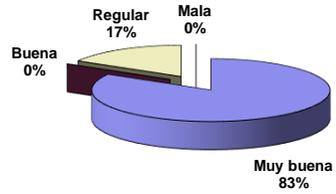
Pregunta	Área que abarca					Respuesta más alta	Conclusión
¿COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN EN CCA?	Saber cómo percibe el personal la comunicación	Muy buena 83.33%	Buena	Regular 16.66%	Mala	Muy buena	El personal piensa que la comunicación en CCA es muy buena.
¿QUÉ FORMA DE COMUNICACIÓN SE DA CON MAYOR FRECUENCIA EN CCA?	Cuál forma de comunicación se utiliza más	Oral 100 %	Escrita 0%			Oral	La comunicación oral en CCA es eficaz.
¿EMPLEA FORMATOS PARA LA COMUNICACIÓN ESCRITA CON SUS JEFES O COMPAÑEROS?	Conocimiento de los medios escritos de CCA	No los conocen 16.66%	Los conocen pero no los utilizan 16.66%	Se utilizan 16.66%	No contestaron 50%	No contestaron	Se requiere el diseño de formatos para la comunicación escrita.
¿CÓMO SABE CUÁLES SON SUS RESPONSABILIDADES?	Conocimiento de sus funciones	Se las dieron por escrito 0%	Se las explicaron oralmente 66.66%	Las conoce al momento de conocer la actividad a desarrollar 33.33%	No sabe cuáles son 0%	Se las explicaron oralmente	Es urgente definir por escrito las responsabilidades del personal.
¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	Comunicación horizontal	Muy buena 16.66%	Buena 66.66 %	Regular 16.66%	Mala	Buena	La comunicación horizontal aunque es buena, requiere de juntas que cumplan los requisitos marcados en el capítulo. 1
¿CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CCA?	Estructura organizacional	No existe 16.66%	No la conoce 16.66%	Si la conoce 16.66%	La vio alguna vez 50%	La vio alguna vez	No hay una estructura organizacional definida, lo que hace necesario se incluya en el manual.
¿CÓMO SABE QUE FUNCIONES DEBE DESARROLLAR?	Funciones	Por escrito 0%	Verbalmente 83.33%	Intuitivamente 16.66%		Verbalmente	Las funciones de cada puesto también deben incluirse en el manual administrativo.
¿QUÉ TANTO CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?	Objetivos de la organización	Muy bien 16.66%	Bien 33.33%	Poco 50%	No los conoce 0%	Poco	Los objetivos organizacionales también deben constar por escrito en el manual.

Pregunta	Área que abarca					Respuesta más alta	Conclusión
¿CÓMO CONSIDERA LA FORMA EN QUE SE IMPARTEN LAS ÓRDENES?	Comunicación descendente	Muy buena 16.66%	Buena 66.66%	Regular 16.66%	Mala 0%	Buena	La estructura organizacional va a propiciar mejores relaciones laborales de jefes a subordinados.
¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE?	Comunicación ascendente	Muy buena 66.66%	Buena 16.66%	Regular 16.66%	Mala	Muy buena	La comunicación de los empleados con los jefes es muy buena.
CUANDO TIENE DUDAS RESPECTO A SU TRABAJO, ¿CÓMO LAS RESUELVE?	Comunicación horizontal	Habla con el jefe 33.33%	Pregunta a un compañero 66.66%	No pregunta 0%		Pregunta a un compañero	Los pares se comunican en CCA sin problema. Para eficientar su trabajo se recomienda para la realización de juntas de trabajo considerar los requisitos señalados en el capítulo 1.
¿QUÉ LINEAMIENTOS SIGUE PARA REALIZAR UN PROCEDIMIENTO?	Políticas	Los establecidos por escrito	Los que le dicen verbalmente 83.33%	Hace lo que cree debido 16.66%		Los que le dicen verbalmente	En el manual administrativo deben asentarse las políticas que la organización marca para diaria actividad.

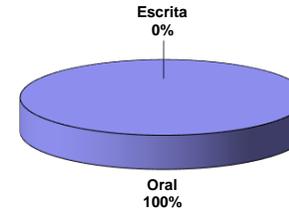
Cuadro No. 12 (Elaborado por la autora de esta tesina)

Las gráficas que ilustran las respuestas de los colaboradores se presentan a continuación.

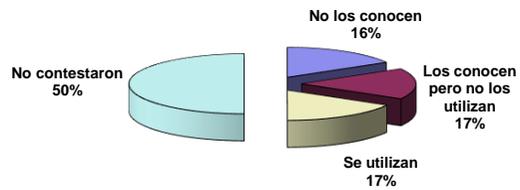
¿Cómo considera que es la comunicación en CCA?



¿Qué forma de comunicación se da con mayor frecuencia en CCA?



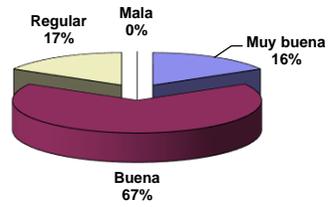
¿Emplea formatos para la comunicación escrita con sus jefes o compañeros?



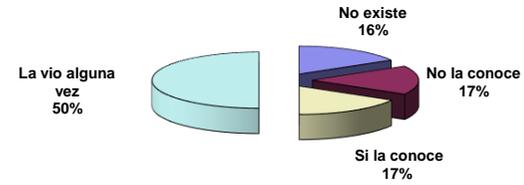
¿Cómo sabe cuáles son sus responsabilidades?



¿Como es la comunicación entre los compañeros de trabajo?



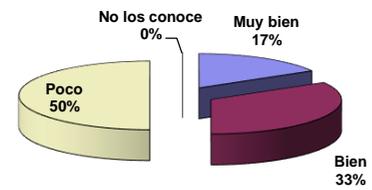
¿Conoce la estructura organizacional de CCA?



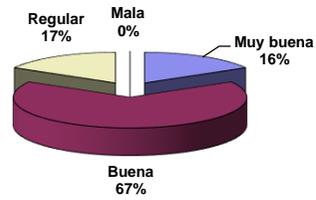
¿Cómo sabe qué funciones debe desarrollar?



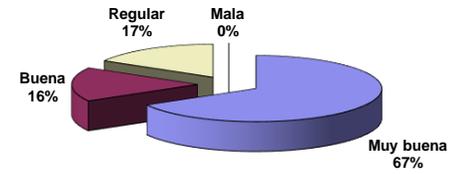
¿Qué tanto conoce los objetivos de la organización?



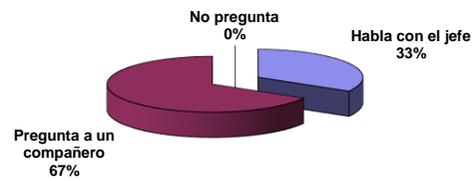
¿Cómo considera la forma en que se imparten las órdenes?



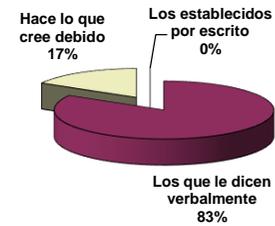
¿Cómo es la comunicación con su jefe?



Quando tiene dudas respecto a su trabajo, ¿Cómo las resuelve?



¿Qué lineamientos sigue para realizar un procedimiento?



## 2.3 TESTIMONIOS DE LOS COLABORADORES DE CCA

De la encuesta se obtuvieron los testimonios de los colaboradores de CCA. Para la voz de esta tesina estos testimonios son fundamentales, porque ellos revelan el sentir del personal del despacho y muestran el clima organizacional que se vive en la empresa.

En los cuadros se presenta a qué tipo de comunicación se está haciendo referencia por parte del colaborador, su definición. A dos columnas está del lado izquierdo el testimonio y en la columna de la derecha el nombre y cargo de quien lo hace, para finalizar con un comentario de la voz de esta tesina.

<b>Comunicación oral</b>	
<b>Órdenes</b> Proviene del jefe, se basan en la autoridad de quien las origina y explica qué hacer. Debe ser concreta y para un caso dado	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
Las órdenes para el trabajo las imparten el director y el coordinador o subgerente. Siempre ha habido comunicación tanto en lo laboral como en el aspecto personal. Cuando tengo dudas respecto a mi trabajo me acerco a una compañera (coordinadora) y le comento mi duda y entre las dos y a veces junto con la directora resolvemos la duda y sale bien el trabajo.	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter
Imparten las órdenes la Directora General y la Coordinadora, me comunico con ellas de forma directa y vía telefónica	Testimonio de un redactor e instructor Miguel Sánchez Monroy
En la comunicación con el jefe nunca ha habido limitantes, siempre siento la confianza de comentar mis dudas y sugerencias, he entendido muy bien las órdenes. Siempre se me orienta en la tarea asignada.	Testimonio de una redactora e instructora Irma Rivera Cruz
Las órdenes las impartimos la Directora y yo. Cuando lo hago casi siempre es en forma directa y oral. La comunicación que se da entre la directora y yo se establece en forma oral, directa y abiertamente.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

Las órdenes son comunicaciones descendentes que le han permitido a CCA que la información fluya de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, de acuerdo a las palabras de los propios colaboradores no existen limitantes en este sentido.

<b>Instrucciones</b> Son de carácter general, constituyen la orientación de procedimientos que enfatiza cómo hacer las cosas	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
En general creo que la comunicación en CCA es buena sobre todo cuando se dan	Testimonio de una

instrucciones y se convocan las juntas para aclarar las dudas que surgen durante el trabajo.	redactora e instructora Araceli Tabaco Carter
La comunicación con los compañeros, desde mi punto de vista, es buena debido a que cuando tenemos dudas en las instrucciones, las consultamos y se les da solución a éstas, incluso cuando hay cuestiones personales que no permiten concentración nos escuchamos y continuamos posteriormente con el trabajo.	Testimonio de una redactora e instructora Irma Rivera Cruz

**Comentario:**

Las instrucciones, a pesar de que se dice por parte de los colaboradores que la comunicación es buena, es preciso reconocer que éstas carecen del respaldo de instructivos y manuales de operación para su mejor acatamiento y posible supervisión.

<i>Telefonema</i> <i>Comunicación persona a persona, que se transmite por medio de ondas electromagnéticas</i>	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
Con respecto a las llamadas telefónicas creo que se debe comentar más sobre el posible cliente que llama, qué datos va a pedir, qué se debe contestar porque en ocasiones estoy sola y llaman para preguntar sobre cursos en específico y no sé qué decir, o llaman para preguntar si ya tenemos el nombre del instructor que dará un curso y ese dato no lo tengo porque no se comenta quién será, o incluso llaman para hacer una corrección en los manuales presentados y muchas veces no sé que se les tiene que hacer corrección y cuál será.	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter
La comunicación en CCA se da de forma directa y por medio de todos los elementos que facilitan dicho proceso. Intervienen por lo regular, todas las personas que colaboramos en C.C.A. De forma verbal o directa, a través de telefonemas	Testimonio de un redactor e instructor Miguel Sánchez Monroy
En el inicio del despacho se utilizaba primordialmente el teléfono y el fax. Posteriormente se empleó la computadora para la comunicación vía internet.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales
Pienso que sí hay comunicación en CCA, se da personalmente o de manera telefónica. En ella intervienen la Directora General y la Coordinadora.	Testimonio de una secretaria Ana María Castillo Rosales

**Comentario:**

La falta de un procedimiento y un formato para el manejo de los telefonemas provoca que haya una gran pérdida de información y coordinación, que pudiera ser útil en la toma de decisiones.

<i>Discurso</i> <i>Es la presentación personal de un tema, con un objeto definido</i>	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
No he escuchado ninguno.	Testimonio de una secretaria Ana María Castillo Rosales

**Comentario:**

Es un recurso de la comunicación oral que debiera ser utilizado en esta empresa.

<i>Entrevista</i>	
Es el interrogatorio de un experto a otra persona, para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación o conocer actitudes	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
En la primera entrevista con la gerente, me explicó como funciona CCA y las responsabilidades que tienen los que trabajan ahí, así como las funciones que yo desempeñaría.	Testimonio de una secretaria Ana María Castillo Rosales

Comentario:

De acuerdo con la teoría las entrevistas se realizan eficazmente en CCA.

<i>Reunión</i>	
Es la congregación de dos o más personas, que se comunican cara a cara, dirigidas por alguna de ellas, para transferir o intercambiar información.	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
Hay reuniones de trabajo cada vez que se pretende entrar a una licitación, con objeto de analizar las bases y los requisitos de la misma.	Persona que no pudo definir su puesto Laura Elena Alcaraz García
Recomiendo también que se establezcan reuniones semanales o mensuales (fijas) para mencionar avances o retrasos del trabajo, lo cual permitirá realizar la evaluación del trabajo y al mismo tiempo se podrán proponer estrategias que facilitarán el mismo y lograr con ello la eficacia y eficiencia laboral de CCA.	Testimonio de una redactora e instructora Irma Rivera Cruz

Comentario:

Los testimonios muestran que se realizan reuniones que pretenden ser formales, ya que se tratan asuntos que son fundamentales para la empresa, sin embargo se advierte que hay confusión entre los términos reunión y junta.

<i>Asambleas</i>	
Son reuniones entre jefes y empleados cuya celebración se lleva a cabo con cierta periodicidad. Su finalidad generalmente es fomentar la participación para formular conclusiones o bien aportar sugerencias y puntos de vista	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
No, asambleas no ha habido, bueno yo no he asistido, no he visto que se organicen.	Testimonio de una secretaria Ana María Castillo Rosales

Comentario:

El hecho de que no se realicen asambleas en ese despacho indica que se está desperdiciando una herramienta de comunicación que pudiera ser de gran utilidad.

<i>Juntas</i>	
Son un encuentro de varias personas que aclaran, específicamente y por escrito el objetivo a tratar de un asunto determinado para darle una solución adecuada que redunde en beneficios para la organización. Este evento debe prepararse y organizarse anticipadamente	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
La comunicación en CCA la mayoría de las veces se realiza con juntas de trabajo en donde se comentan las acciones a realizar, se discuten las responsabilidades. Intervienen: el director, instructores y redactores.	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter

<p>Se hacen juntas -de alguna manera informales-. Además de las reuniones de trabajo ya mencionadas, si es necesario hacer algún comentario o recomendación, derivada de las actividades laborales diarias, se puede decir que cada miembro del personal puede expresar libremente su opinión. Básicamente quien convoca a estas juntas es la Directora General. Nunca se emplea la comunicación escrita.</p> <p>Yo considero que la comunicación administrativa es buena: se analizan en forma conjunta las bases de las licitaciones; se comentan los resultados de visitas a clientes y prospectos; se discute el perfil de los instructores que impartirán los cursos... en fin, me parece que en este aspecto puede decirse que se hace un buen trabajo de equipo.</p>	<p>Persona que no pudo definir su puesto Laura Elena Alcaraz García</p>
---	---

**Comentario:**

Las juntas en CCA no cumplen con todos los requisitos para definir las como tales, ya que aunque son encuentros de varias personas, no aclaran, específicamente y por escrito el objetivo a tratar del asunto determinado. Aún cuando se logran las soluciones adecuadas, que redundan en beneficios de la organización, en su parte escrita, el evento no se prepara y organiza anticipadamente.

<b>Comunicación escrita</b>	
<i>Manual de Organización</i>	
Documento en el que se describen: objeto general, marco jurídico funciones, estructura orgánica, organigrama, procedimientos de las distintas áreas que conforman la organización	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
La estructura organizacional de CCA sólo la he visto una ocasión porque se participó para una licitación de cursos y la estructura organizacional era un requisito. No hay descripción de puestos, no recuerdo que se haya comentado sobre ese tema.	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter
Sé cuáles son mis responsabilidades en el trabajo porque desde un inicio, se me informó verbalmente sobre las responsabilidades y actividades que tengo. y se me informa con anticipación	Testimonio de un redactor e instructor Miguel Sánchez Monroy
No me he enterado si hay alguna descripción de puestos por escrito, en la primera entrevista con la gerente, me explicó como funciona CCA y las responsabilidades que tienen los que trabajan ahí, así como las funciones que yo desempeñaría en apoyo al servicio que brinda CCA. Yo recomiendo para mejorar la comunicación administrativa en CCA contar con un manual de organización en el cual se mencionen las funciones del personal que labora en CCA.	Testimonio de una redactora e instructora Irma Rivera Cruz

<p>Respecto a mis responsabilidades al entrar a CCA, en el año de 1997, di por entendido que mi principal responsabilidad sería la elaboración de manuales. En enero de 1998, se llevó a cabo una reunión con todo el personal, con el objeto de elaborar un plan de trabajo, y fijar actividades para cada uno de ellos. Se analizó también la actuación de CCA durante el año que pasó y se fijaron metas para el nuevo año. Quedó establecido que una reunión similar se efectuaría cada año, en el mes de enero.</p> <p>Conocí la estructura organizacional en el año de 1999, es decir, dos años después de que entré a laborar. Aparentemente no existía por escrito esta estructura, y se elaboró debido a que fue requerida para una licitación, por lo tanto no hay descripción de puestos, al menos que yo conozca.</p>	<p>'Persona que no pudo definir su puesto Laura Elena Alcaraz García</p>
<p>Sí conozco la estructura organizacional de CCA, pues desde el inicio participé en la integración de la misma. Aunque debo reconocer que no existe una estructura formal estable, se va modificando de acuerdo a las necesidades del despacho. Al parecer, la estructura que no se ha modificado desde su inicio es la que señala los puestos de directora general, coordinadora general e instructores. En cuanto a mis responsabilidades en el trabajo, las conozco porque me las dijo personalmente la directora, cuando existen nuevas actividades que tengo que realizar me las dice personalmente.</p>	<p>Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales</p>

<p>Como es de suponerse, al no existir una estructura organizacional, no se ha pensado en una descripción de puestos por escrito. Las actividades que debo desarrollar, me las dice la directora, otras las hago por iniciativa.</p> <p>En cuanto a los objetivos de CCA, sí los conozco, aunque hubo un momento en que pareció que no estaban claros, por lo que hubo que retomarlos y escribirlos, para hacerlo se tomó en cuenta a todo el personal y se redactaron en una junta de trabajo.</p> <p>El trabajo en CCA se distribuye dependiendo de la época del año, si hay que hacer manuales, se reparten en igual cantidad. Aunque por las responsabilidades de cada puesto, las actividades variaban entre cada persona, pero como no están establecidas formalmente, a veces la carga de trabajo recae en una o dos personas.</p> <p>Puedo recomendar para mejorar la comunicación administrativa en CCA, la elaboración de manuales administrativos que permitan a cada persona saber qué actividades debe desarrollar y cómo hacerlo, ya que por algunos momentos, se depende mucho de que haya alguien que explique los procedimientos, y si no están estas personas el trabajo se atrasa.</p>	<p>Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales (continúa)</p>
---	---

**Comentario:**

Los testimonios de los colaboradores de CCA muestran una clara necesidad de una guía en la que se precise qué se quiere hacer en la organización, mostrándonos cuál es objeto general, marco jurídico, funciones, estructura orgánica, organigrama, procedimientos; y usando como fundamento este documento tener la certidumbre de saber qué papel desempeñan en la organización, y cómo hacer el trabajo.

<i>Formato de fax</i>	
Hoja que permite la identificación de la organización incluyendo nombres, números telefónicos fechas de quien envía y recibe material escrito por teléfono	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
La comunicación en Centro Cultural América se da de forma directa y por medio de todos los elementos que facilitan dicho proceso. Intervienen por lo regular, todas las personas que colaboramos en C.C.A. De forma verbal o directa, a través de telefonemas, faxes.	Testimonio de un redactor e instructor Miguel Sánchez Monroy

Comentario:

La ausencia de un formato propicia pérdida de información, en ocasiones decisiva para la organización y muestra deficiencia en la comunicación escrita.

<i>Formato de telefonema</i>	
Documento que permite conservar por escrito, en forma ordenada, los mensajes que dejan las personas que llaman.	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
En ocasiones, nos dejamos recados en lugares visibles, cuando las tareas son imprevistas y la gerente tiene que acudir a otros lugares por la mañana.	Testimonio de una redactora e instructora Irma Rivera Cruz
Se emplean papeles sueltos para dejar recados.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

La falta del formato de telefonema propicia que se desaproveche información que puede ser decisiva para una empresa.

<i>Guía para elaborar manuales de capacitación</i>	
Documento que describe el cómo debe elaborarse los manuales de capacitación de CCA	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
El contenido de los temas a veces son pensados libremente y en ocasiones son dados por el cliente. Leo mucho para fundamentar lo que escribo en cada tema y estos tienen una relación entre sí para formar un todo que es pensado con base en el título del manual y el objetivo general. El análisis del contenido de manual se comenta entre los compañeros de trabajo para que la información sea entendible para todos	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter
La actividad que desarrollo con mayor frecuencia es: elaboración de manuales de capacitación.	Testimonio de un redactor e instructor Miguel Sánchez Monroy
En cuanto se anuncia una licitación, cada uno de los elementos del personal elige los manuales que elaborará para presentar al concurso. A cada uno le toca elaborar el mismo número de manuales.	Persona que no pudo definir su puesto Laura Elena Alcaraz García

Para elaborar los manuales y cartas descriptivas me apego a los lineamientos que nos marcan las instituciones con quienes trabajamos. Además de algunos puntos que se marcan internamente, como el tiempo, cualidades de presentación, etc.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales
---	---

Comentario:

La inexistencia de una guía para elaborar manuales de capacitación propicia que no haya uniformidad en la calidad de estos documentos y desconcierto entre los instructores en el momento de prepararlos.

<i>Cartas Descriptivas</i> Guía que puntualiza el cómo un instructor deberá impartir un curso de capacitación frente a un grupo	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
Las cartas descriptivas tienen un formato ya dado, las actividades que se sugieren son planteadas de acuerdo a cada grupo de capacitandos.	Testimonio de una redactora e instructora Araceli Tabaco Carter

Comentario:

La carencia de una indicación por escrito para preparar este documento lleva a constantes pérdidas de tiempo y esfuerzo en la organización.

<i>Reportes de asistencia y calificaciones</i> Documento que utilizan los instructores para el control de asistencia y calificaciones de los capacitandos de un curso.	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
Los reportes de asistencia y calificaciones se manejan al término de cada curso, cada instructor es responsable de entregar esos documentos a la coordinadora o la directora, originalmente se planteó como requisito para realizar los pagos, la entrega del reporte, sin embargo, en algunos casos no se ha tenido el cuidado de cumplir con esa norma, por lo que a veces se retrasa la entrega de estos controles a las dependencias en que se trabaja.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

Al no haber un formato de asistencia y calificaciones los instructores recurren a hojas sueltas para anotar a los capacitandos, sin un orden.

<i>Memorandos</i> Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización..	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
No se utilizan, la forma de comunicación entre el personal es oral.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

Aún cuando los colaboradores de CCA en sus testimonios manifiestan que todo se maneja con comunicación oral es necesario que se guarden argumentos por escrito para consulta posterior.

<i>Orden del día</i> Enlista asuntos en forma secuencial, a tratar en las juntas..	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
No se aplica en forma escrita, en ocasiones se hacen algunas anotaciones en la agenda sobre los asuntos pendientes, pero no le damos el nombre de orden del día.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

Para que una junta no pierda su objetivo es conveniente llevar una orden del día.

<i>Minutas</i> Redacción breve e informal de lo sucedido en una junta.	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
No las realizamos, los acuerdos tomados se cumplen, pero no se deja un testimonio escrito. Aunque un par de veces se anotó quiénes serían los responsables de realizar determinada tarea.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

En las organizaciones no basta con la buena fe de las personas que dicen que harán algo, es preciso poner los acuerdos por escrito, para que no se olviden y haya más oportunidad de cumplirlos.

<i>Cartel</i> Cartón, papel o lámina donde hay inscripciones o figuras, tiene utilización pública.	
<b>Testimonio</b>	<b>Cargo Nombre</b>
A partir de mi segundo año de trabajo se dieron a conocer los objetivos de la organización, con la ayuda de todo el personal, incluyendo a la Directora General, redactamos la Visión y la Misión de CCA y se escribieron y pegaron en un cartel en la pared. que -dijimos en ese momento- permanecerían a la vista, en una pared del despacho.	Persona que no pudo definir su puesto Laura Elena Alcaraz García
Los carteles que existen en forma permanente en CCA son los que mencionan la misión, visión y objetivos de la empresa. También se ponen pequeños carteles en los que se especifican los cursos que se están impartiendo en determinado lugar; los documentos que están pendientes de entregar (facturas, manuales, cartas descriptivas, etc) y los que ya están entregados.	Testimonio de la coordinadora general María Cristina Castillo Rosales

Comentario:

Los carteles son un recurso de los que puede obtener un gran provecho en la organización.

El análisis de la encuesta, como los testimonios de los colaboradores reafirmaron la decisión de elaborar una guía escrita o manual administrativo para CCA. El proceso que se siguió se describe a continuación.

## **2.4 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA DE CCA.**

Los testimonios de los colaboradores de CCA evidenciaron la necesidad de una guía de comunicación o manual administrativo que sirva como una herramienta de comunicación, por lo que la voz de esta tesina se avocó a la elaboración del mismo. El proceso que se siguió para la preparación del manual, se respaldó en la información del mapa conceptual que se observa en la figura No. 4 del capítulo 1, donde se explica qué es un manual administrativo.

### **Proceso de elaboración**

En esta parte se exponen las directrices que se siguieron para la elaboración del manual administrativo de CCA,

A) Recopilación de la información. Como se mencionó en la introducción de este trabajo, se recurrió a distintas fuentes documentales que se asientan en la bibliografía, en los documentos del propio despacho y otras de los testimonio de los colaboradores.

B) Procesamiento de la información. Después de reunir todos los datos, el paso siguiente fue organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual, realizado reuniones con el personal para llegar a un acuerdo sobre el formato de estos documentos.

C) Redacción. Se definió que el manual sería administrativo y que trataría de organización y procedimientos. Después de establecer un programa de trabajo para su redacción.

D) Elaboración de graficas. En el manual de CCA se incluyen gráficas para mejor apreciación de los procedimientos con técnicas visuales, basadas en diagramas de flujo, de dibujos tomados del programa power point con la intención de que los colaboradores entiendan mejor su contenido.

E) formato y composición. Ya compilada y organizada la información para el manual, fue necesario analizar el formato con el que debería presentarse el manual, ya que de ello dependería en gran medida la facilidad de lectura o consulta. Se procuró que tuviera márgenes amplios, muchos espacios blancos y tipo grande y claro. Se decidió utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización.

Este fue el proceso, en términos generales, mediante el cual se realizó el manual administrativo de CCA que se presenta en el capítulo 3. En este documento, fue muy importante el testimonio de los colaboradores, porque la elaboración de manual administrativo, entre otros aspectos obedeció al reclamo que hicieron, con la idea de que lo utilicen como una herramienta de trabajo y lo hagan suyo. Otro reclamo personal fue la inquietud de la autora de esta tesina por llenar un vacío de comunicación organizacional de CCA que representaba la guía de comunicación administrativa.

# **CAPÍTULO 3: GUÍA DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA PARA CCA**

## **3.1 DE GUÍA A MANUAL ADMINISTRATIVO**

El objetivo de este apartado es estructurar una guía escrita para CCA, por lo que en éste capítulo se presenta la propuesta de guía de comunicación o manual administrativo.

Como lo asienta Rodríguez Valencia, citado en la introducción de esta investigación, los manuales “vienen a ser una guía de comunicación, e instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado. Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos”.

Los manuales administrativos como el de CCA pueden y deben actualizarse, como se dice en la introducción, cada año para capitalizar oportunidad y afrontar a la competencia, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos.

En esencia este manual administrativo representa un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. En su diseño se buscó lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

### 3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CCA

En la preparación del manual ha tenido especial importancia la cultura organizacional que se ha moldeado en la empresa a largo de sus siete años de vida. Esta cultura se puso de manifiesto por los colaboradores de CCA, durante la elaboración de este documento, se percibió que la cultura organizacional ha mantenido unidos a sus miembros.

La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa, por un lado, al lograr posicionarse en el mercado de la capacitación y de su flexibilidad al cambio. En un plano menos visible, la cultura de CCA es un reflejo de los valores que comparte el personal, que parten desde la misión de la empresa que dice:

#### Misión

Brindar capacitación integral al ser humano para contribuir a su desarrollo pleno.

#### Visión

Lograr la expansión y reconocimiento de nuestra empresa a través de la calidad de los servicios, la actualización y el compromiso de cada uno de sus miembros.

#### Objetivos

Implementar el sistema de calidad

Ampliar la cartera de clientes

Capacitación interna

#### Valores

Calidad, justicia, honestidad, igualdad, colaboración, respeto.

Los valores han ido surgiendo a lo largo del tiempo, se han hecho patentes a través de la socialización de nuevos empleados, por ejemplo: en las reuniones de trabajo, a un empleado de recién ingreso, los mismos colaboradores le manifiestan “cómo se hacen las cosas aquí” por ejemplo: le indican, al nuevo compañero; sobre la necesidad de escribir con calidad los manuales de capacitación que se redactan y evitar el desperdicio, reutilizando el papel.

La cultura organizacional de CCA subraya la importancia de los valores que son principios con los que el personal sienten un fuerte compromiso y los utilizan para juzgar lo adecuado de las conducta en el trabajo.

Por ser valores que están propuestos en la empresa, los llamamos valores institucionales. Orientan a los empleados hacia el objetivo común de la organización, pues establecen normas de comportamiento que se deben seguir dentro de la empresa. Los que laboran dentro de CCA, conocen estos valores y están comprometidos a vivirlos.

Como parte de la cultura organizacional están los rituales. En CCA un ritual que se cuida con gran esmero es la comida de fin de año, la que se prepara con la debida anticipación para que todos puedan asistir, y sea una fecha verdaderamente de celebración.

### **3.3 ORGANIZACIÓN DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

El Manual Administrativo se compone de dos partes fundamentales: Manual de Organización y Manual de Procedimientos, estructurados cada uno de la siguiente forma:

Manual de Organización contiene: objeto general, marco jurídico, funciones, estructura orgánica, organigrama.

Manual de Procedimientos se compone de: Nombre del procedimiento, objetivo, políticas y/o normas de operación, descripción de la actividad y anexo de formatos.

Al final del manual administrativo se incluye un anexo con formatos que se utilizan y se mencionan en los procedimientos.

A continuación damos a conocer la guía de comunicación administrativa o manual administrativo que se propone para ser utilizado en el Centro Cultural América, S. C. Y motivo del trabajo de investigación de esta tesina.

## CONCLUSIONES

Al inicio del trabajo se planteó que la Comunicación Administrativa del Centro Cultural América, S.C. es deficiente porque le falta una guía, al terminarlo se puede afirmar que:

1. Para lograr la satisfacción de objetivos organizacionales de CCA, se tiene que contar con una estructura, de la cual carece la empresa.
2. Para que dichos objetivos se realicen debe hacerse a través de un esfuerzo humano coordinado; por los testimonios que se conocieron se puede afirmar que sí existe ese esfuerzo pero le falta coordinación.
3. Para que haya mayor eficacia en la administración de CCA, se tiene que considerar formalmente la comunicación, en especial la escrita, porque constituye la memoria y referencia constante y es el soporte más importante en la toma de decisiones.
4. La Comunicación Administrativa que se da en CCA en su forma oral, es aceptable ya que las órdenes, instrucciones, entrevistas, reuniones son comprendidas y atendidas por el personal, de acuerdo a los testimonios que ellos mismos ofrecieron, propiciando que el proceso de la comunicación fluya para dar forma al trabajo cotidiano.
5. La organización administrativa de CCA carece de un respaldo escrito ordenado y sistemático con información e instrucciones sobre la organización, políticas y procedimientos; apoyos necesario para la mejor ejecución del trabajo cotidiano como para los casos extraordinarios.

6. Dicho respaldo se refiere a una guía de comunicación administrativa que es un documento importante para las organizaciones, ya que ayuda a mantenerlas unidas, pues proporciona medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades por los miembros de la empresa y ayuda la obtención de las metas y objetivos organizacionales.
7. A la mencionada *guía de comunicación* se le denomina, según la terminología administrativa, *manual administrativo* que es en esencia un recurso para operar una parte o todo el organismo, este documento es a la organización, lo que los cimientos a un edificio.
8. Con la elaboración de este manual administrativo se constató, que toda organización, no importa su tamaño, aún si es una micro empresa, tiene la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen su trabajo, ya que ésta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización.
9. Por lo tanto el manual administrativo requerido para el buen desarrollo de Centro Cultural América, S.C. y propuesto en este trabajo da la posibilidad de que las instrucciones sean definitivas, permite un arreglo rápido de las malas interpretaciones respecto a las funciones y procedimientos, que mencionaron los colaboradores de CCA en los testimonios, ya que les muestra la forma en que su puesto encaja en el total de la organización.
10. También indica la manera en que el colaborador puede contribuir al logro de los objetivos de CCA, como al establecimiento de mejores relaciones con otros colaboradores de la institución, así mismo da la posibilidad a los jefes de el no tener que repetir informaciones

instrucciones, procesos. Respecto al personal de nuevo ingreso facilita su entrenamiento al poder ser utilizado como instrumento en la capacitación de personal.

11. El manual Administrativo es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

12. Este manual administrativo para que sea efectivo se deberá actualizar periódicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Torres, Martín G. 1997. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos Ed. Panorama. México.

ÁRIAS Galicia, Fernando G. 1996. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas. México.

BAENA, Guillermina, 2000. Manual para elaborar trabajos de investigación documental Ed. Editores Mexicanos Unidos, México.

BERLO, David, 2000 El proceso de la comunicación. Ed. El Ateneo. Argentina.

CONTIONLO, G. 1978. Dirección y Organización del trabajo administrativo. Ed. Deusto

DUHALT Krauss, Miguel, 1971. Técnicas de comunicación administrativa. Ed. UNAM.

FLORES DE GORTARI de Gortari, Sergio, 1973. Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas. México.

GOLGHABER, Gerald M, 1984. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México.

HODGETTS, R. M. y Altman, S. 1981. El comportamiento en las organizaciones. Ed. Editorial Interamericana, México.

HOMS Quiroga, Ricardo. 1998 La comunicación en la empresa. Ed. Iberoamericana

MARTÍNEZ Y NOSNIK de Velasco, Alberto y NOSNIK, Abraham 1999. Comunicación organizacional práctica. Ed. Trillas. México.

MIGUEL Saad, Antonio, 1997. Redacción, desde cuestiones gramaticales hasta el informe formal extenso. Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.de C.V. México

ROBLES Valdés, Gloria y Alcérreca Joaquín, 2000. Administración un enfoque interdisciplinario. Ed. Pearson Educación. México.

ROGERS, E.M. y Agarwala, R., 1980: Teoría matemática de la comunicación. Ed. University Press, Urbana, Illinois.

REZA TROSINO, Jesús Carlos, 1999. El ABC del instructor Ed. Panorama, México

ROJAS Soriano, Raúl, 2001. Guía para realizar investigaciones sociales Ed. Plaza y Valdés, México



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 1

De: 105

# MANUAL ADMINISTRATIVO

Enero de 2002

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	2
De:	105

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. OBJETO GENERAL .....	3
3. ANTECEDENTES .....	4
4. MARCO JURÍDICO .....	5
5. FUNCIONES .....	6
DIRECCIÓN GENERAL .....	7
SUBDIRECCIÓN .....	8
ASESOR DE LA DIRECCIÓN .....	9
REDACCIÓN .....	10
INSTRUCTOR .....	11
COORDINACIÓN DE CURSOS .....	12
SECRETARIA .....	13
CONTABILIDAD .....	14
6. ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	15
7. ORGANIGRAMA .....	17
8. PROCEDIMIENTOS .....	19
8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS .....	20
8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS .....	27
8.C ASIGNACIÓN DIRECTA DE CURSOS .....	33
8.1.1 CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES .....	37
8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA .....	41
8.1.3 ORGANIZACIÓN DE JUNTAS .....	46
8.2.1 CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES .....	50
8.2.2 CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO DE CURSOS .....	54
8.2.3 ATENCIÓN A CLIENTES .....	57
8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN .....	60
8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS .....	66
8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS .....	67
8.4.1 IMPARTICIÓN DE CURSOS .....	70
8.5.1 SUPERVISIÓN DE CURSOS .....	74
8.6.1 CONTROL DE LLAMADA TELEFÓNICA .....	77
8.6.2 CONTROL DE VISITAS .....	80
8.6.3 INCLUSIÓN DE EXPEDIENTES EN EL ARCHIVO DE INSTRUCTORES .....	83
8.6.4 INCLUSIÓN DE LIBROS EN LA BIBLIOTECA .....	86
8.6.5 INCLUSIÓN DE MANUALES EN EL ARCHIVO .....	89
8.6.6 INCLUSIÓN DE CARPETA DE CLIENTE EN EL ARCHIVO .....	92
8.7.1 EFECTUAR PAGOS DE IMPUESTOS DE CCA .....	95
FORMATOS .....	98

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento constituye un instrumento de administración que tiene la finalidad de dar a conocer al personal de Centro Cultural América, S. C., la información necesaria sobre la estructura orgánica, funciones, políticas, normas y procedimientos, además de facilitar la coordinación y comunicación entre los miembros del despacho.

Por otra parte, permite divulgar los objetivos institucionales y coadyuvar al logro de los mismos a través de un mayor grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades asignadas.

## 2. OBJETO GENERAL

Impartir capacitación y asesoría en todas las áreas del saber humano, independientemente de que requieran o no validez oficial, tales como: Impartición de educación media, superior, bachillerato, licenciatura, mecánica, secretariado, electricidad, inglés, radio, televisión informática y computación, publicidad, secundaria y preparatoria abierta, enfermería, auxiliar de educadora, auxiliar de pedagogía, contador privado y todos aquellos estudios en general que existen o pudiesen existir independientemente de que requieran o no autorización oficial.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	4
De:	105

### 3. ANTECEDENTES

**Registro Federal de Contribuyentes:** CCA-941019-RVO

**Registro como empresa capacitadora ante la STPS:** CCA9410190013

**Domicilio:** Girasol No. 47, Col. Residencial Ermita, Delegación Iztapalapa, Código Postal: 09710 México, D.F.

**Teléfonos:** 56 93 31 55

**Fax:** 56 92 00 53

**Correo electrónico:** ccameric@prodigy.net.mx

**No. de la Escritura Pública en la que consta su Acta Constitutiva:** 20718

**Fecha:** 14 de octubre de 1994

**Nombre, Número y Lugar del Notario Público ante el cual se dio fe de la misma:**

Lic. Adalberto Perera Ferrer      Notario público No. 82      México, D.F.

**Nombre del Apoderado o Representante:** Elvia Marcela Escalante Olvera

**Datos del Documento Mediante el cual Acredita su Personalidad y Facultades:**

**Escritura Pública Número:** 20718

**Fecha:** 14 de octubre de 1994

**Nombre, Número y Lugar del Notario Público ante el cual se Otorgó:**

Lic. Adalberto Perera Ferrer.      Notario público No. 82      México, D. F.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## 4. MARCO JURÍDICO

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

Artículo 123 constitucional, Apartado A Fracción XIII y Fracción XXXI

- **Ley Federal del Trabajo.**

Art. 3, Art.7, Art. 25, fracción VIII, Art. 132, fracción XI y XXVIII), Art. 153 incisos desde "A" hasta "X", Art. 159, Art 180, Art. 391, Art. 412, Art. 523, Art. 526, Art. 527, Art 527-A, Art. 537, Art. 538.

Art. 539-A, Art. 539-B, Art. 539-C, Artículo 699, Artículo 992, Artículo 994

- **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**

Art. 40.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 6

De: 105

## 5. FUNCIONES

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## DIRECCIÓN GENERAL

### OBJETIVO:

Planear, ejercer y administrar los servicios derivados de su objeto social.

### FUNCIONES:

- Formular y proponer proyectos, programas y presupuestos, así como ejercerlos.
- Proponer los sistemas y procedimientos tanto de carácter técnico, como para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de acuerdo a los programas y objetivos.
- Elaborar y proponer los manuales de organización interna, procedimientos y servicios que preste el despacho.
- Suscribir los convenios y contratos que sean necesarios para el cumplimiento del objetivo.
- Desarrollar las relaciones públicas con los clientes actuales y buscar nuevos.
- Proporcionar la información, los datos o la cooperación técnica que le sean requeridos por los clientes.
- Intervenir en la selección de personal para su ingreso.
- Acordar con sus subalternos el trámite, la solución y despacho de los asuntos competencia de éstos.
- Participar en las licitaciones, invitaciones o asignaciones directas, referentes al objeto social del despacho.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## SUBDIRECCIÓN

### OBJETIVO:

- Planear, organizar, coordinar y controlar las actividades requeridas para vigilar que el personal cumpla correctamente con sus obligaciones.

### FUNCIONES:

- Proponer para aprobación superior los programas de actividades relacionadas al objeto social.
- Planear, organizar, coordinar y controlar (administrar) las actividades requeridas para proporcionar atención a los subalternos.
- Proponer los mecanismos requeridos para lograr los objetivos y metas establecidos por la Dirección General en materia de atención a clientes.
- Vigilar que los instructores cumplan correctamente con sus obligaciones relacionadas con la impartición de cursos.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 9

De: 105

**ASESOR DE LA DIRECCIÓN**

**OBJETIVO:**

- Proponer planes de mejoramiento.

**FUNCIONES:**

- Coadyuvar a la Dirección General en la revisión de los planes macro en la estructura de CCA..
- Asesorar a la Dirección General en la planeación del gasto de inversión en equipo de cómputo.
- Presentar propuestas sobre avances tecnológicos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de CCA.
- Asesorar y coordinar para el mantenimiento y actualización del equipo electrónico y de cómputo de CCA.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## REDACCIÓN

### OBJETIVO:

- Redactar documentos para cursos de capacitación y cuestiones administrativas.

### FUNCIONES:

- Proponer contenidos temáticos para la elaboración de manuales para cursos de capacitación.
- Desarrollar los contenidos temáticos propuestos o los solicitados por el cliente.
- Hacer investigación documental.
- Redactar manuales para cursos de capacitación.
- Redactar cartas descriptivas.
- Formatear manuales de acuerdo a los esquemas definidos en CCA.
- Hacer revisión de estilo de los manuales.
- Redactar manuales administrativos.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## INSTRUCTOR

### OBJETIVO:

- Impartir cursos de capacitación.

### FUNCIONES:

- Preparar material para impartir cursos.
- Desarrollar los contenidos temáticos ante los participantes.
- Emplear dinámicas grupales que permitan el aprendizaje y buen desempeño de los cursos.
- Evaluar a los participantes al final de los cursos.
- Ser un líder respetuoso y creativo ante el grupo.
- Hacer revisión de estilo de los manuales, y proponer mejoras.
- Entregar reportes de asistencia y calificaciones de los participantes de los cursos.
- Ser un promotor positivo de los servicios de CCA.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## COORDINACIÓN DE CURSOS

### OBJETIVO:

- Verificar las condiciones necesarias para que se impartan los cursos de capacitación, así como que cumplan con los requisitos que los clientes y CCA marcan para un buen desempeño.

### FUNCIONES:

- Observar el trabajo del instructor, y hacer sugerencias en los casos que resulte necesario.
- Aplicar la evaluación para el instructor en el caso de que no lo haga la institución contratante.
- Mantener buena relación con el cliente, atendiendo a sus sugerencias y comentarios.
- Reportar a la Subdirección el desempeño del instructor y del grupo, en formato por escrito.
- Proveer al instructor del material que requiera para la realización del curso.
- Ser un promotor positivo de los servicios de CCA.
- Ser enlace entre CCA y el cliente.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## SECRETARIA

### OBJETIVO:

- Apoyar el trabajo administrativo de CCA.

### FUNCIONES:

- Contestar las llamadas telefónicas.
- Recibir a la gente que asiste al despacho.
- Elaborar y revisar pólizas cheques.
- Elaborar cheques para pagos.
- Capturar escritos.
- Mantener los archivos actualizados.
- Engargolar manuales.
- Revisar que la papelería este completa.
- Sacar copias.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



## CONTABILIDAD

### OBJETIVO:

- Llevar la contabilidad de CCA.

### FUNCIONES:

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar y revisar pólizas cheques.
- Efectuar cortes de caja.
- Elaborar estados financieros.
- Elaborar declaraciones para la SHCP.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 15

De: 105

## 6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 16

De: 105

## 6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

0.1 Dirección General.

0.1.1 Asesor.

0.1.2 Contabilidad.

0.2 Subdirección.

0.2.1 Redactor.

0.2.2 Instructor.

0.2.3 Coordinador de cursos.

0.2.4. Secretaría.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

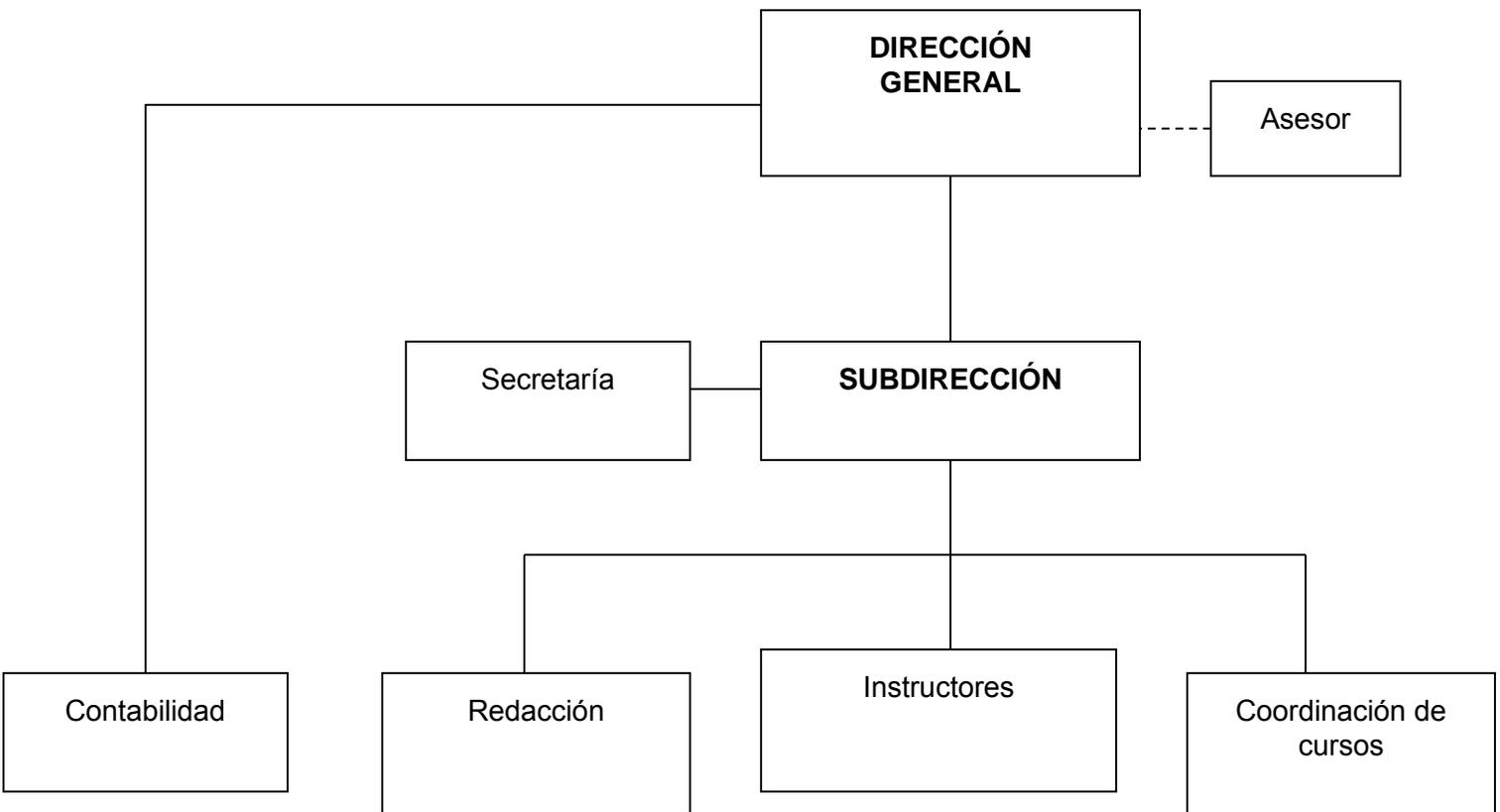
Pág: 17

De: 105

## 7. ORGANIGRAMA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**DIRECCIÓN GENERAL**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	19
De:	105

## 8. PROCEDIMIENTOS

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	20
De:	105

Nombre del procedimiento: **8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS**

**OBJETIVO:**

Ganar contratos para impartir cursos de capacitación.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Se participará sólo en las licitaciones que se considera que se puede ganar.

Se participará sólo en las licitaciones que se considera no tienen “viciado”\* el proceso.

Todos los miembros del despacho colaborarán en la preparación de las propuestas para la licitación pública.

Todos los miembros del despacho permanecerán ayudando en la oficina durante la preparación de las propuestas para la licitación pública.

Se harán modificaciones al contrato siempre y cuando no perjudiquen la imagen o economía de CCA.

\* Viciado: cuando se advierte que puede haber alguna trampa para asignar a alguien en especial el contrato.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 21

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección General	1	Revisa en <i>página web</i> de compranet.
	2	¿Aparece convocatoria?
	2.1	NO: Se va al fin.
	2.2	Si: Imprime bases.
	3	Leen bases para licitación.
Secretaria	4	Redactan preguntas para aclaración de bases.
	5	Acude a la junta de aclaraciones.
Secretaria	6	Saca copias de la documentación legal.
Subdirección	7	Prepara propuesta técnica.
Redacción	8	Elabora manuales.
	9	Elabora cartas descriptivas.
Dirección General	10	Prepara propuesta económica.
	11	Compra fianza para concurso.
Secretaria	12	Engargola los documentos.
Subdirección	13	Prepara sobres de propuestas.
Dirección General	14	Asiste a la apertura de documentación legal.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 22

De: 105

Nombre del procedimiento: **8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS**

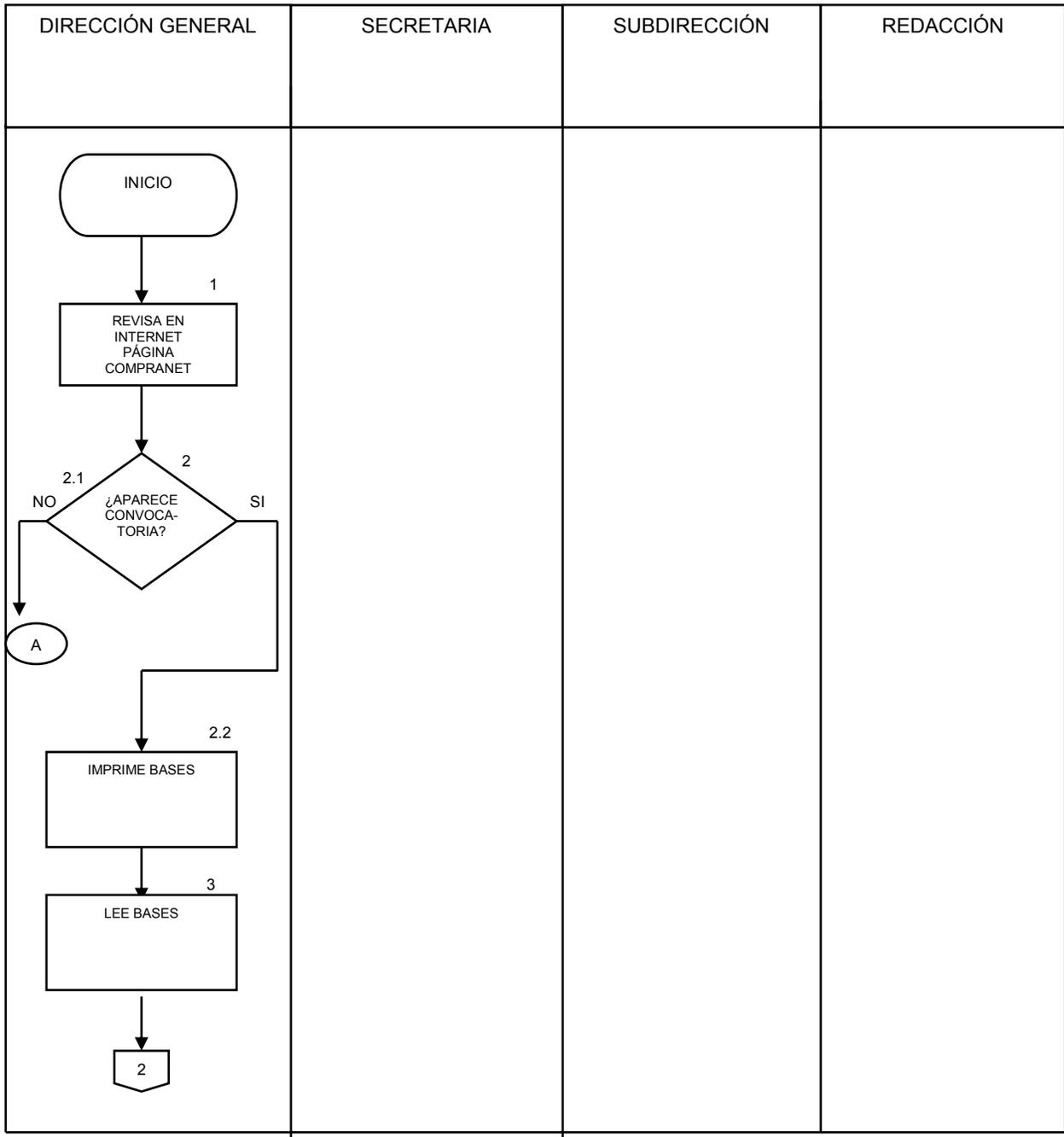
15	¿Pasa la revisión?
15.1	No: va al fin.
15.2	Si: asiste a apertura de propuesta técnica.
16	¿Es aceptada la propuesta?
16.1	NO: Va al fin.
16.2	SI: Asiste a apertura de propuesta económica.
17	¿Es aceptada la propuesta?
17.1	NO: se va al fin.
17.2	Si: Solicita fianza para garantizar el contrato.
18	Firma el contrato.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS

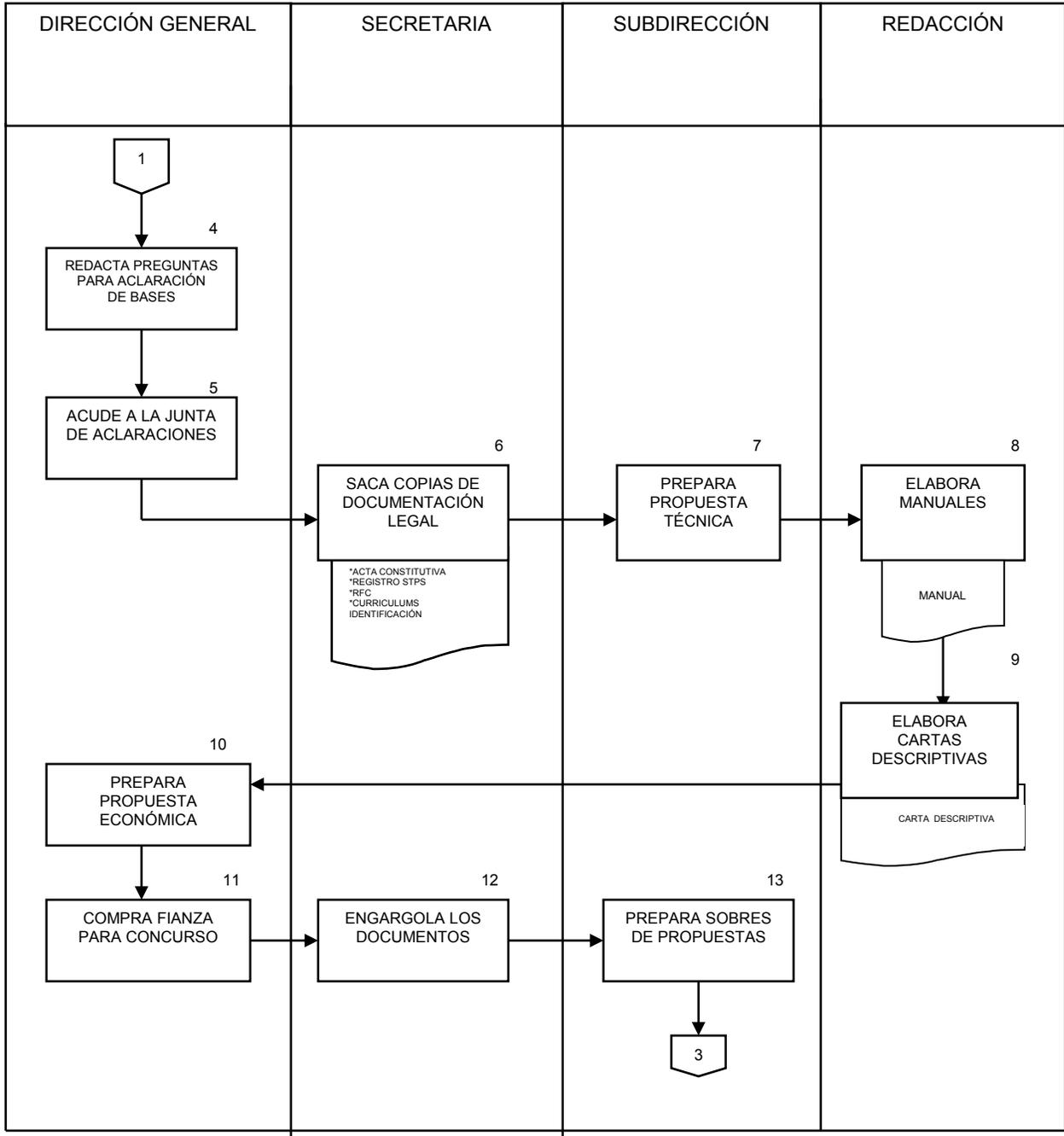


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS**

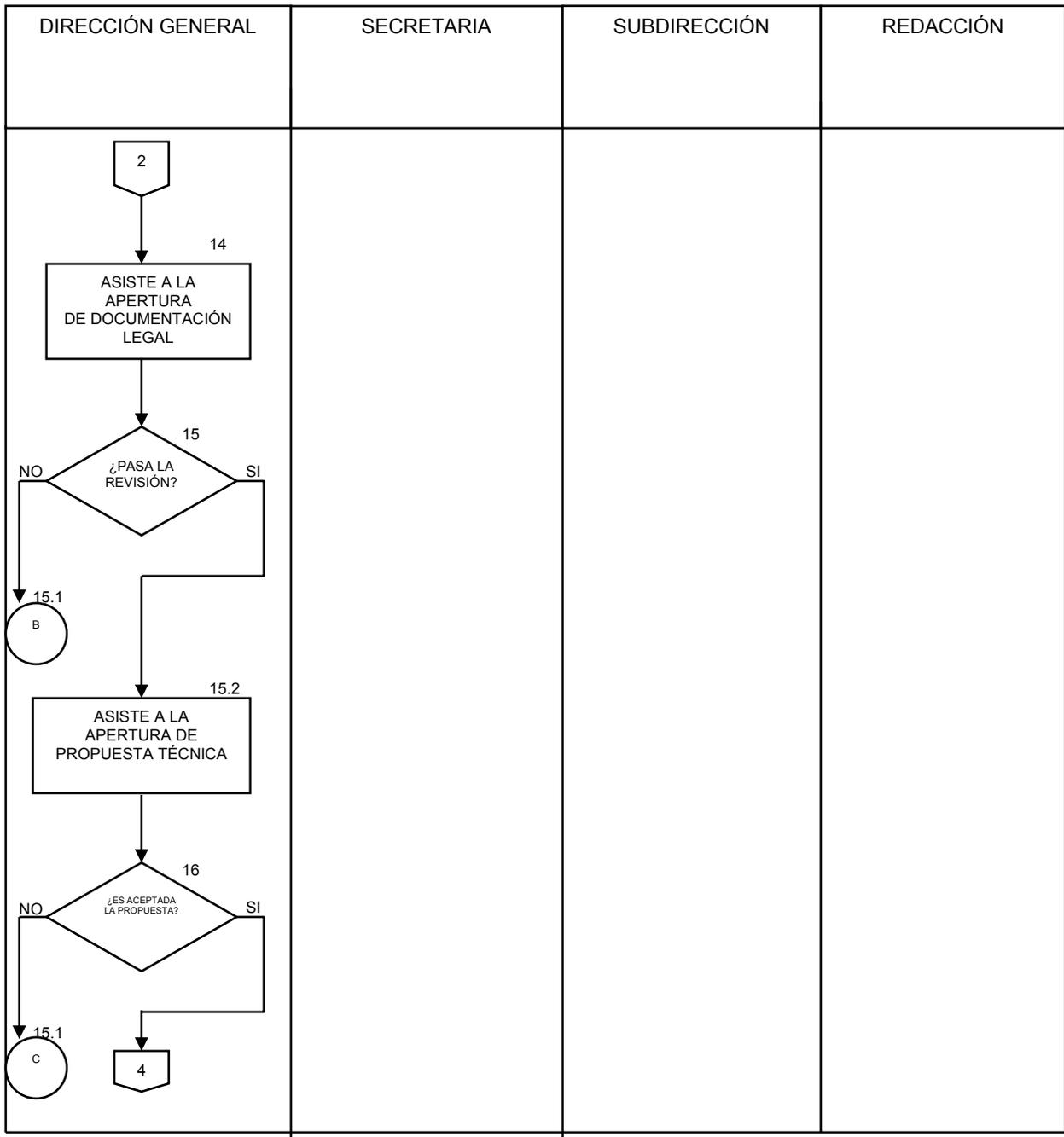


**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS

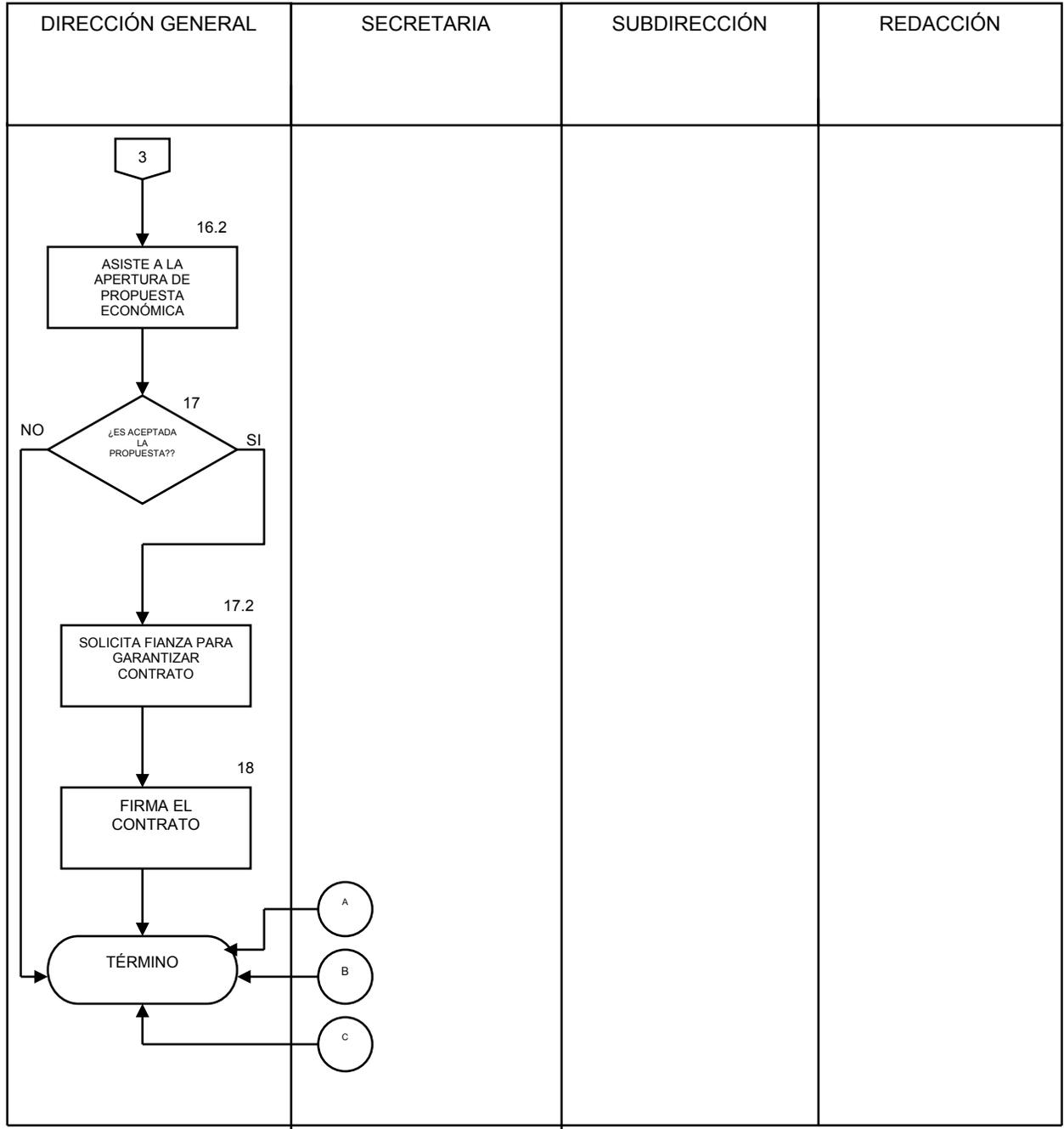


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.A PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES PÚBLICAS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	27
De:	105

Nombre del procedimiento: **8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS**

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección General	1	Contacta a clientes para solicitar ser invitados a el concurso de invitación restringida.
	2	Recibe carta invitación para participar en concurso.
	3	Lee bases para licitación.
	4	Redacta preguntas para aclaración de bases.
	5	Acude a la junta de aclaraciones.
Secretaría	6	Saca copias de la documentación legal.
Subdirección	7	Prepara propuesta técnica.
Redacción	8	Elabora manuales.
	9	Elabora cartas descriptivas.
Subdirección	10	Prepara propuesta económica.
	11	Compra fianza para concurso.
Secretaría	12	Engargola los documentos.
Subdirección	13	Prepara sobres de propuestas.
	14	¿Se puede asistir a las etapas del concurso?
Dirección General	14.1	NO: Pasa al 17.
	14.2	SI: Participa en la apertura de documentación legal.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 28

De: 105

Nombre del procedimiento: **8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS**

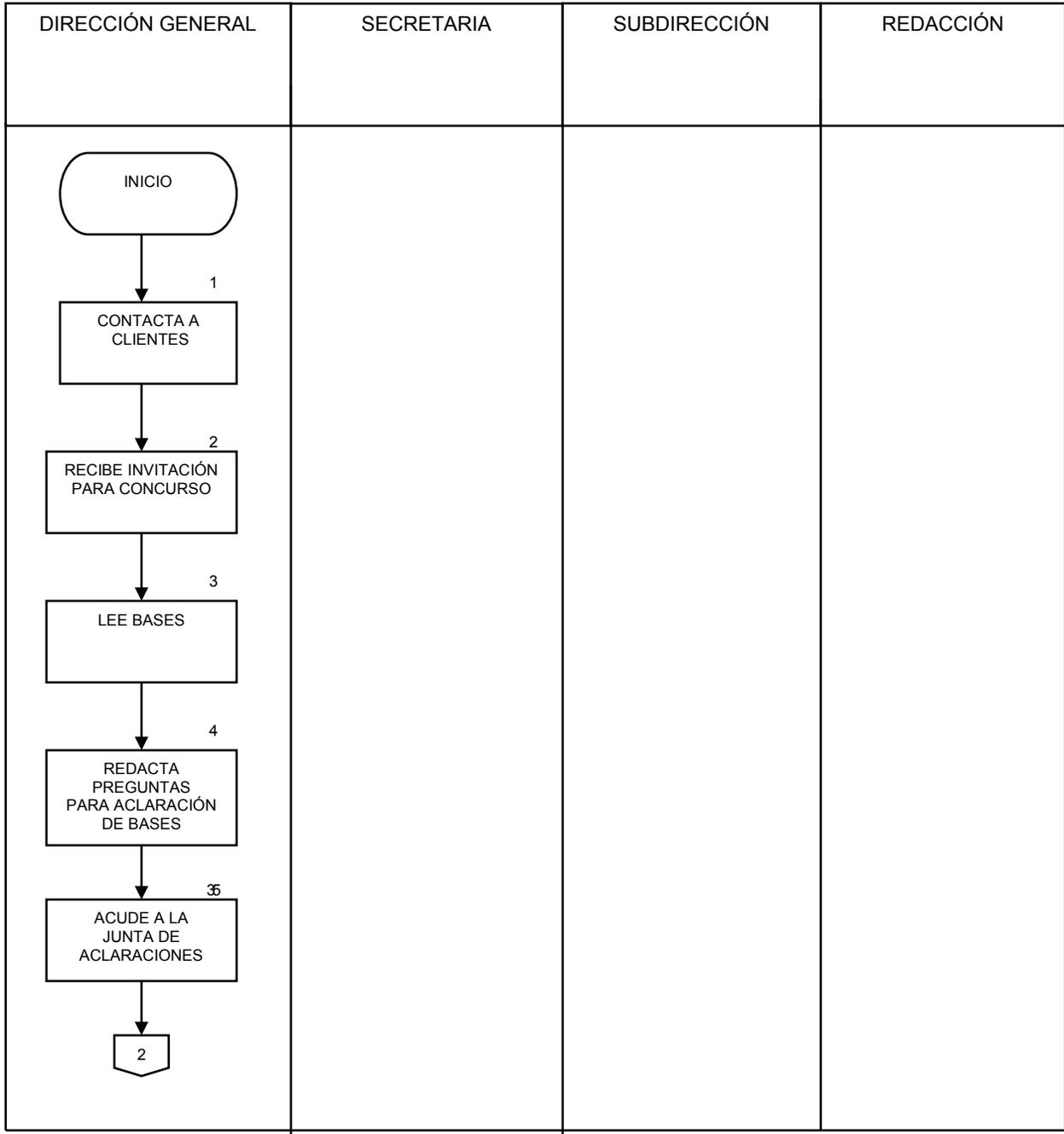
15	¿Pasa la revisión?
15.1	No: va al fin.
15.2	Si: asiste a apertura de propuesta técnica.
16	¿Es aceptada la propuesta?
16.1	NO: Va al fin.
16.2	SI: Asiste a apertura de propuesta económica.
17	¿Es aceptada la propuesta?
17.1	NO: se va al fin.
17.2	Si: Solicita fianza para garantizar el contrato.
18	Firma el contrato.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS

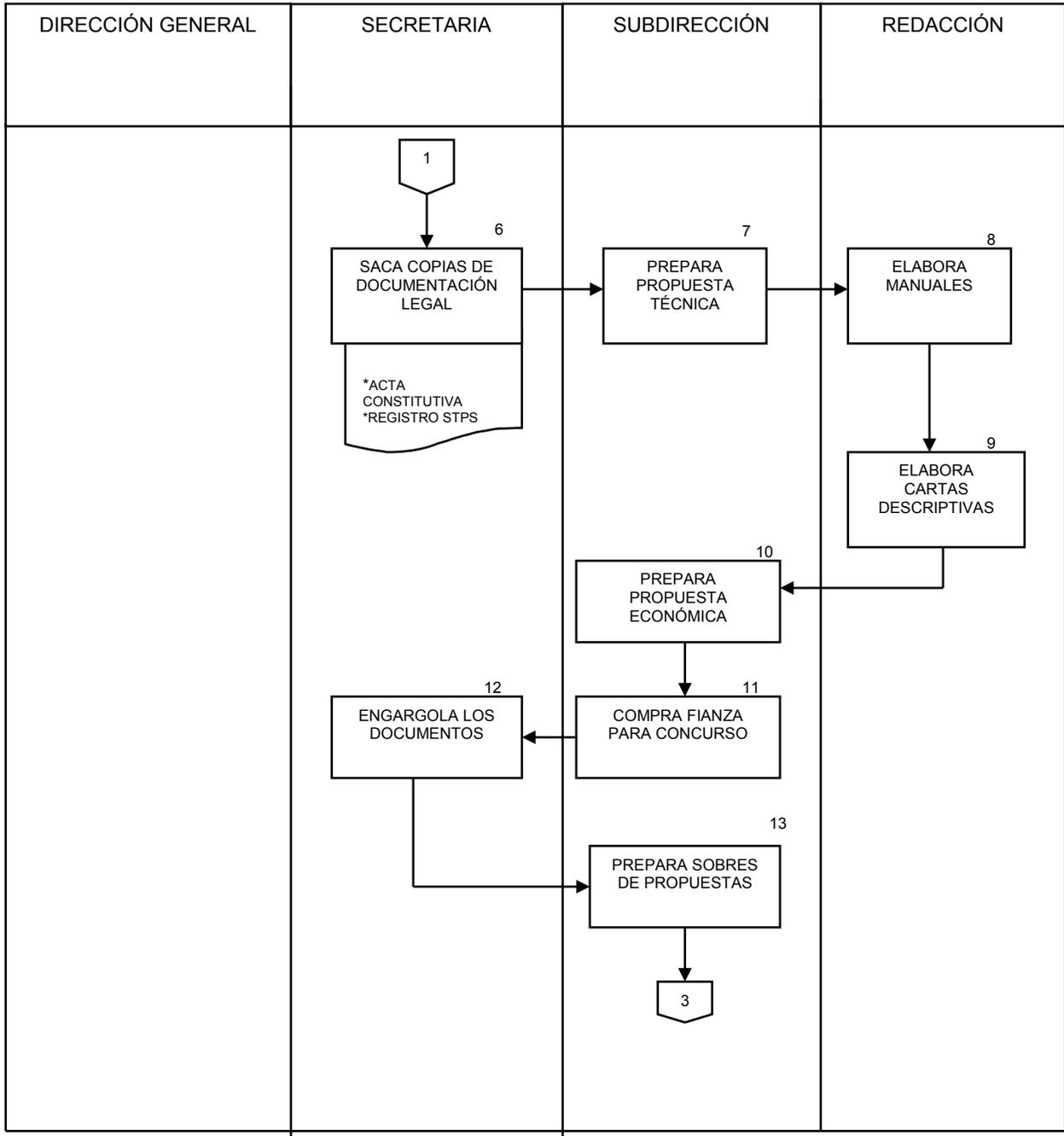


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS

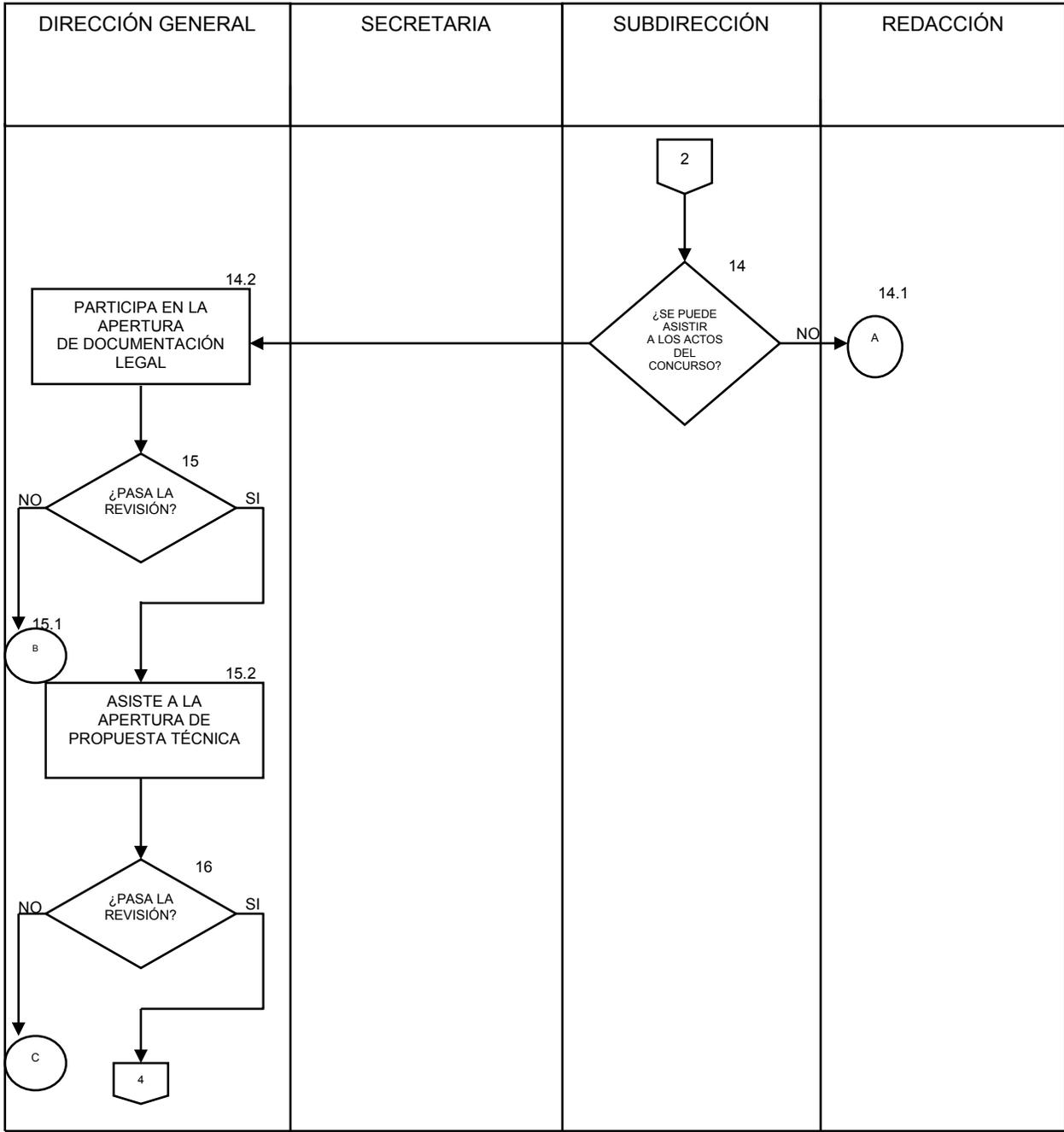


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



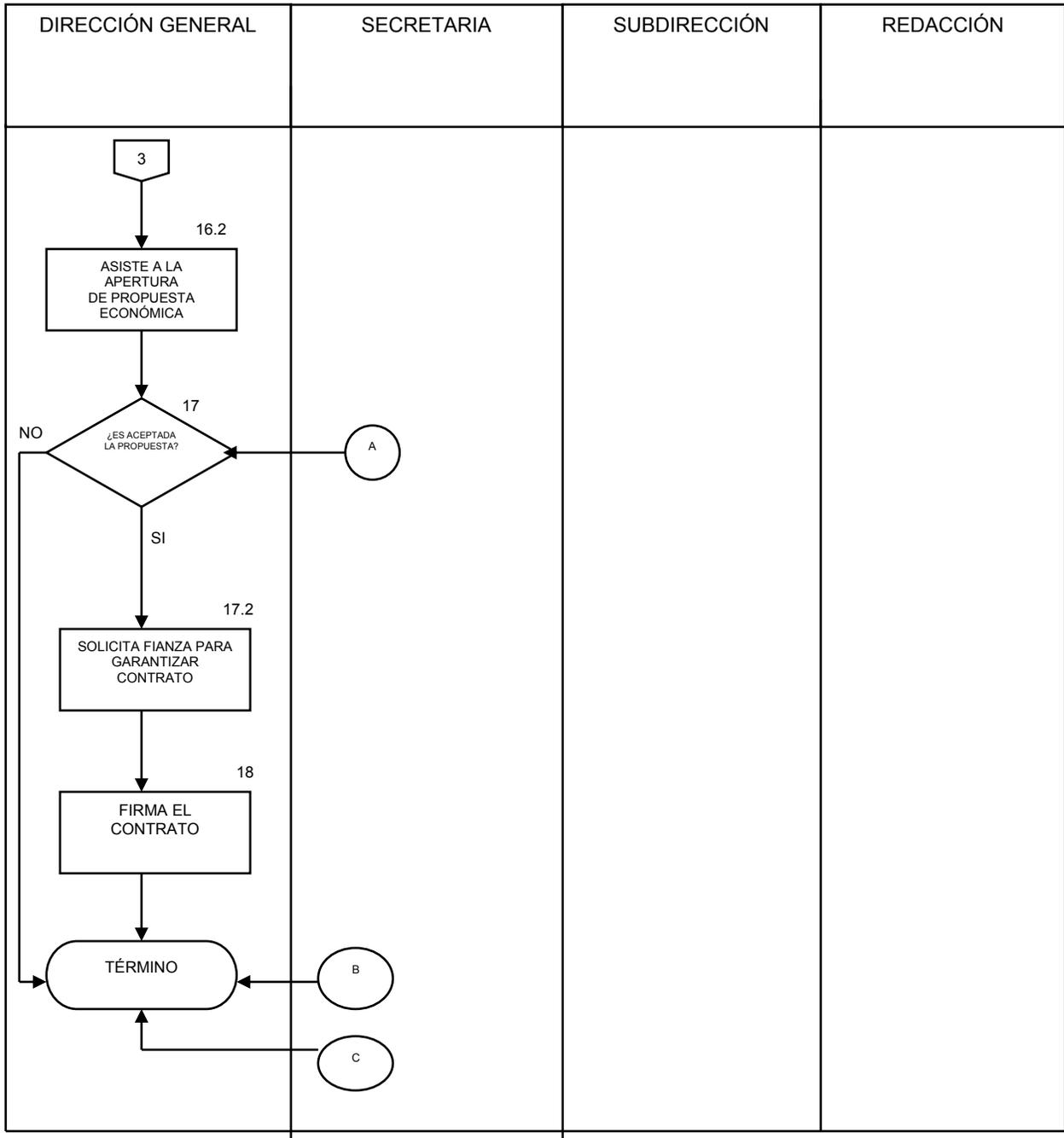
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.A PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.B PARTICIPACIÓN EN INVITACIONES RESTRINGIDAS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	33
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.C ASIGNACIÓN DIRECTA DE CURSOS

**OBJETIVO:**

impartir cursos de capacitación.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Todos los contenidos temáticos se consultarán con el cliente, antes de elaborar el manual correspondiente.

Se aceptarán cursos de capacitación sólo cuando se refieran a temas manejados por el despacho.

Se informará al instructor de la importancia de su trabajo con el cliente, para que éste continúe haciendo asignaciones directas.

Se entregarán diplomas o reconocimientos, por parte de CCA, únicamente a solicitud del cliente.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 34

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.C ASIGNACIÓN DIRECTA DE CURSOS

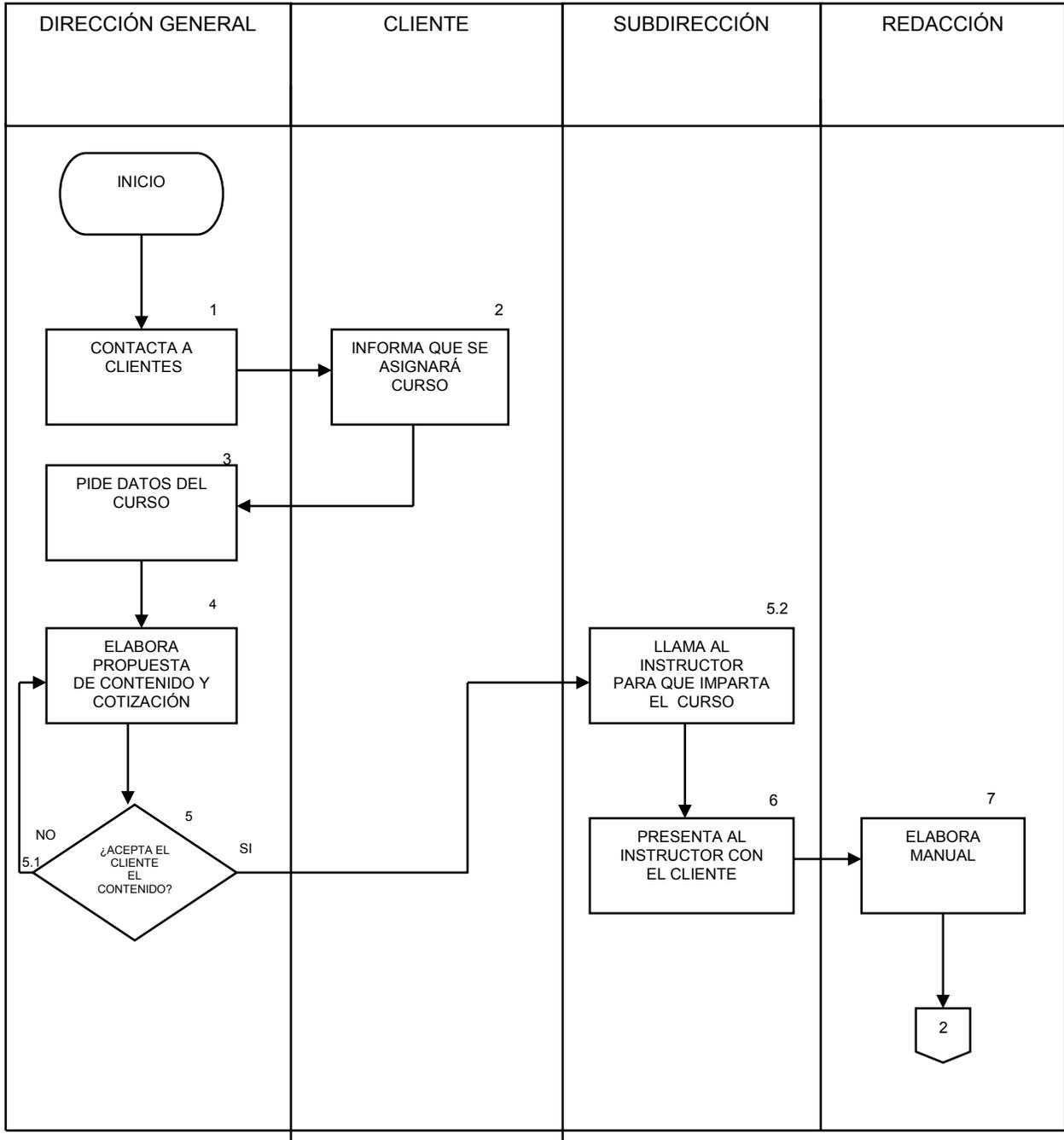
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección General	1	Contacta a clientes para solicitar la asignación directa de cursos de capacitación.
Cliente	2	Informa que se asignará curso.
Dirección General	3	Pide nombre del curso , perfil de los participantes, área al que está destinado.
	4	Elabora propuesta de contenido temático y cotización.
	5	¿Acepta el cliente el contenido temático?
	5.1	No: Regresa al 4.
Subdirección	5.2	SI: Llama al instructor para que imparta curso.
	6	Presenta al instructor con el cliente.
Redacción	7	Elabora manual.
	8	Elabora carta descriptiva.
Instructor	9	Imparte curso.
	10	Entrega documentación del curso.
Dirección General	11	Presenta reporte del curso al cliente.
	12	Presenta factura para pago.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.C ASIGNACIÓN DIRECTA DE CURSOS

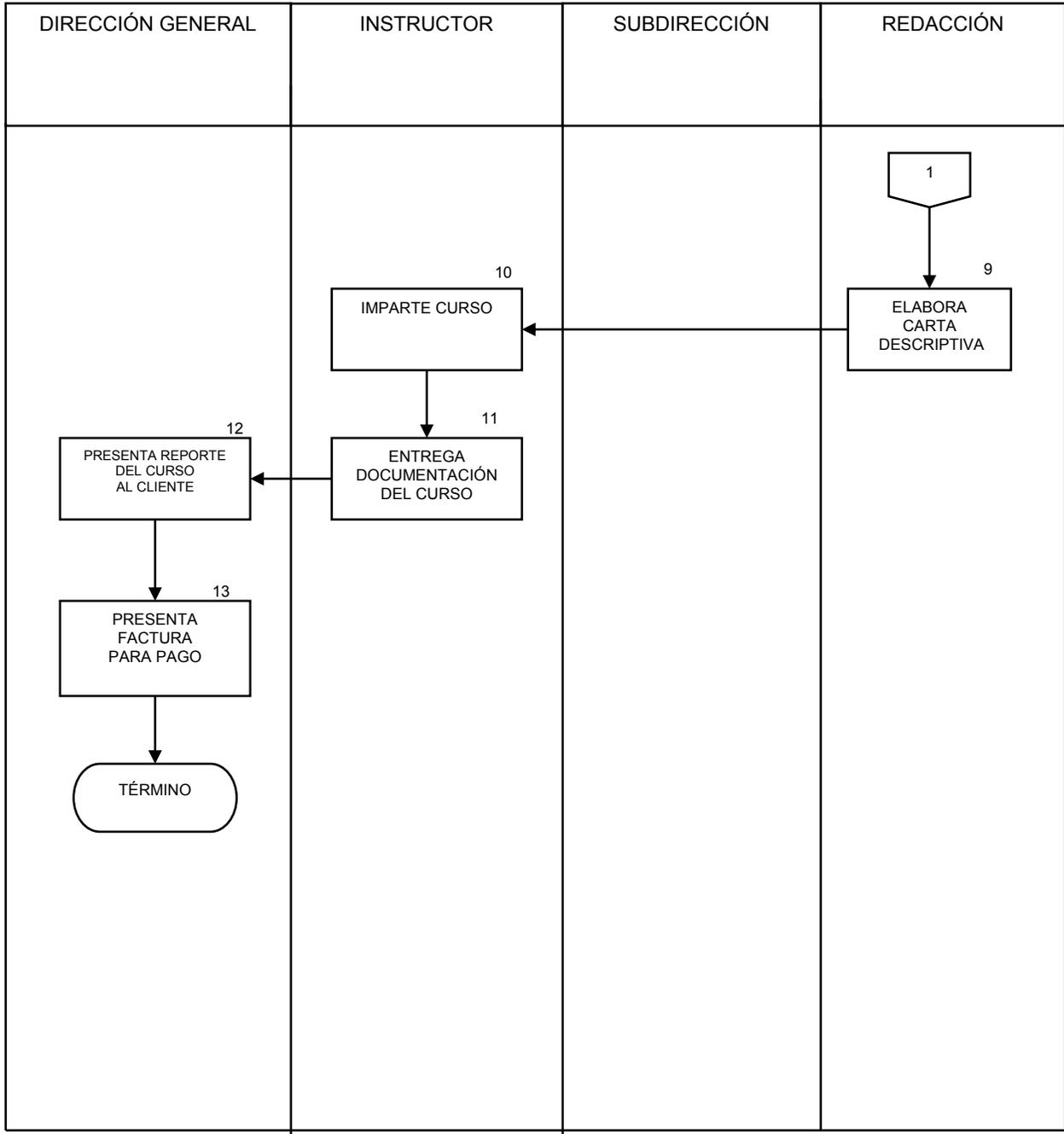


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.C ASIGNACIÓN DIRECTA DE CURSOS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



Nombre del procedimiento: 8.1.1 CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

**OBJETIVO:**

Localizar nuevos clientes para CCA.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Se aceptarán a nuevos clientes que sean personas morales o físicas que gocen de "buena fama moral".

Los clientes podrán ser de la iniciativa privada o del sector público.

Se aceptarán cliente de cualquier lugar de la República Mexicana o del extranjero que cubran el costo de los cursos más los viáticos en hoteles de mínimo 3 estrellas, transporte por avión, comidas y transportación terrestre, tanto para el instructor como para el coordinador, o subdirector o director general.

Se dará a los clientes la información sobre CCA que soliciten, siempre y cuando la hayan aprobado la Dirección General y/o Subdirección.

La presentación de CCA se hará por escrito mediante una carpeta. En el caso de los clientes que otorguen más tiempo para la presentación, ésta podrá hacerse con computadora.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 38

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.1.1 CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

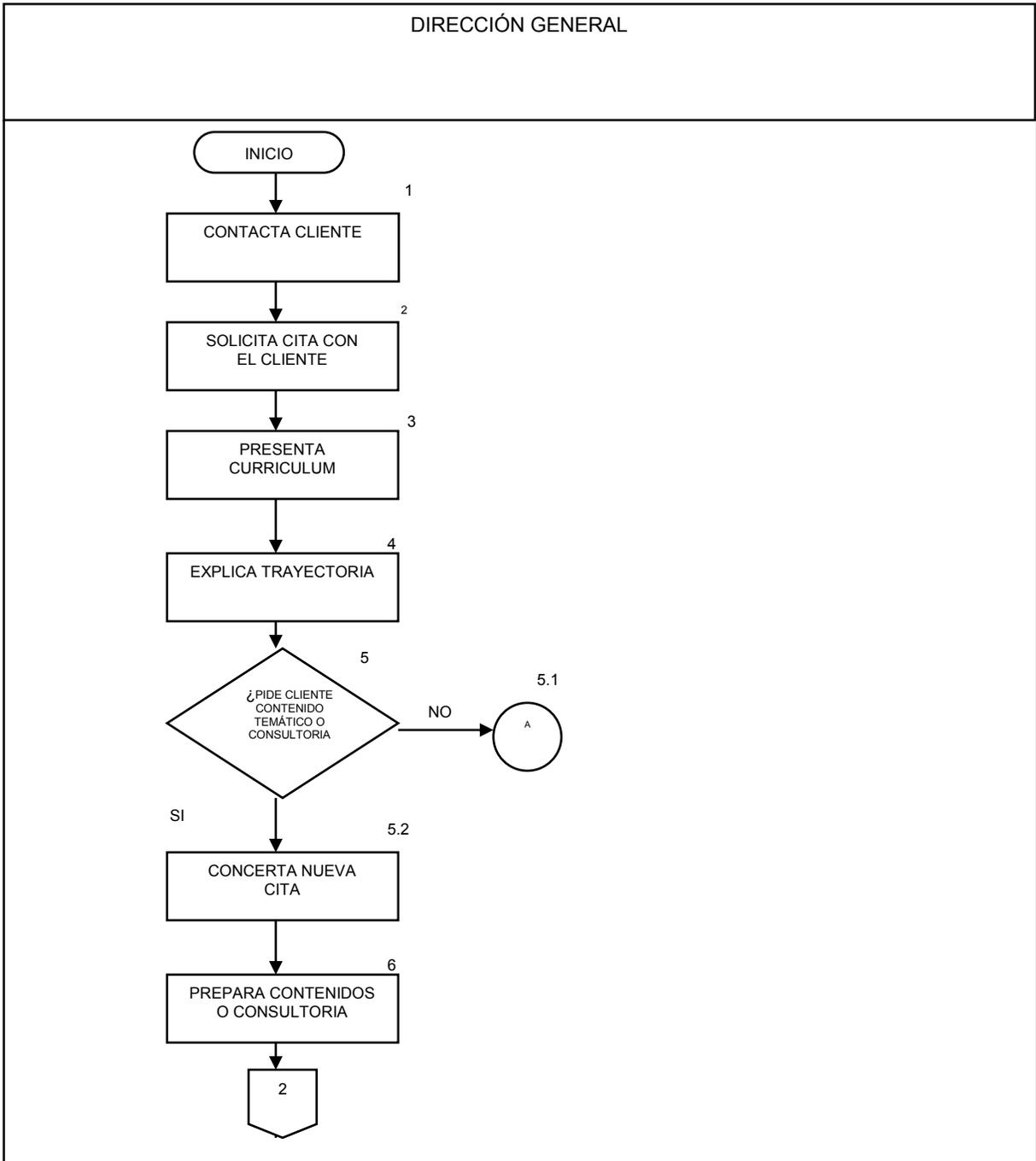
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección General	1	Contacta a clientes por vía personal, telefónica, internet, por carta.
	2	Solicita una cita con el cliente.
	3	Presenta al cliente currículum vitae de CCA.
	4	Habla de la trayectoria de CCA en el campo de la capacitación y la consultoría.
	5	¿Pide el cliente contenidos temáticos o propuesta para consultoría?
	5.1	No:Se va al fin.
	5.2	SI: Concerta nueva cita.
	6	Prepara contenidos temáticos o propuesta para consultoría.
	7	Presentan las propuestas al cliente.
	8	Presenta cotización del servicio (formato anexo).
9	Realiza seguimiento.	
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.1.1 CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

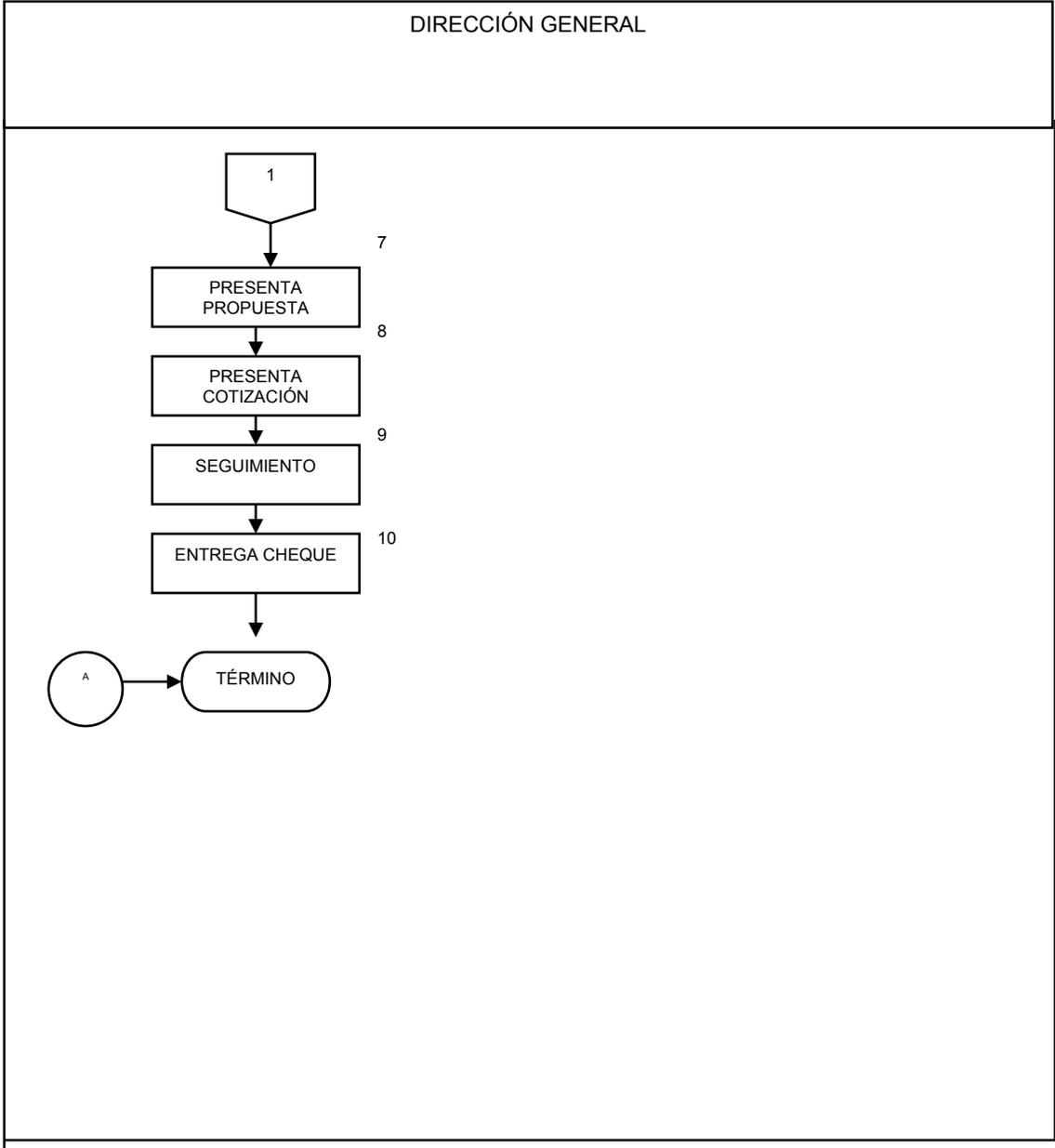


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.1.1 CAPTACIÓN DE NUEVOS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 41

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA

**OBJETIVO:**

Efectuar los pagos generados por CCA.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los pagos se harán mediante cheque de la cuenta autorizada de CCA.

Se efectuarán pagos del despacho, sólo mediante la presentación de facturas a nombre de CCA.

A los instructores de les harán pagos al finalizar sus cursos, previa autorización de la Subdirección.

Los instructores deberán presentar al momento del pago recibo de honorarios o facturas.

Los cheques sólo podrán ser firmados por la Dirección General.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	42
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad	
Secretaría	1	Define el pago para proveedores o instructores, pagos diversos.	
	2	Revisa el saldo de la cuenta de cheques.	
	3	¿Tipo de pago?	
	3.1	Proveedores: Se les da fecha de pago. Pasa a número 4.	
	3.2	Instructores: Pide la autorización a la Subdirección. Pasa a No. 10.	
	3.3	Pagos diversos: Suma la cantidad. Pasa al No. 14.	
	4	Solicita la factura.	
	5	Verifica que los datos sean correctos.	
	6	Elabora el cheque con póliza.	
	Dirección General	7	Firma el cheque.
	Secretaría	8	Pide al proveedor que firme la póliza.
	9	Entrega el cheque. Pasa al 17.	
	10	Elabora cheque y póliza.	
	11	Pide recibo de honorarios por la cantidad del pago.	

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 43

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA

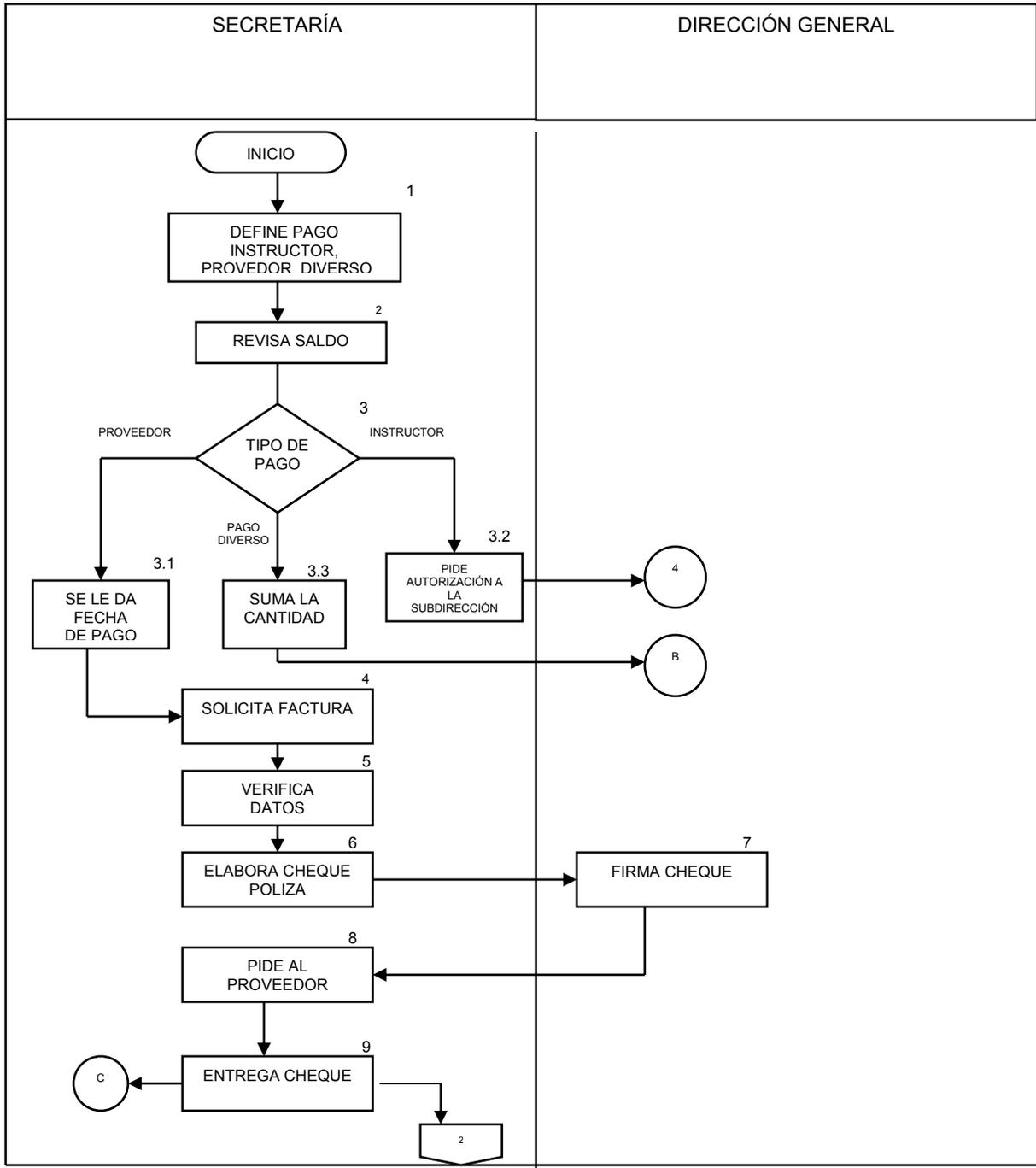
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección Secretaria	12	Solicita al instructor que firme la póliza.
	13	Entrega cheque. Pasa al 17.
	14	Autoriza el pago.
	15	Elabora el cheque con póliza.
	16	Realiza el pago.
	17	Agrega los comprobantes de gastos a la póliza.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA

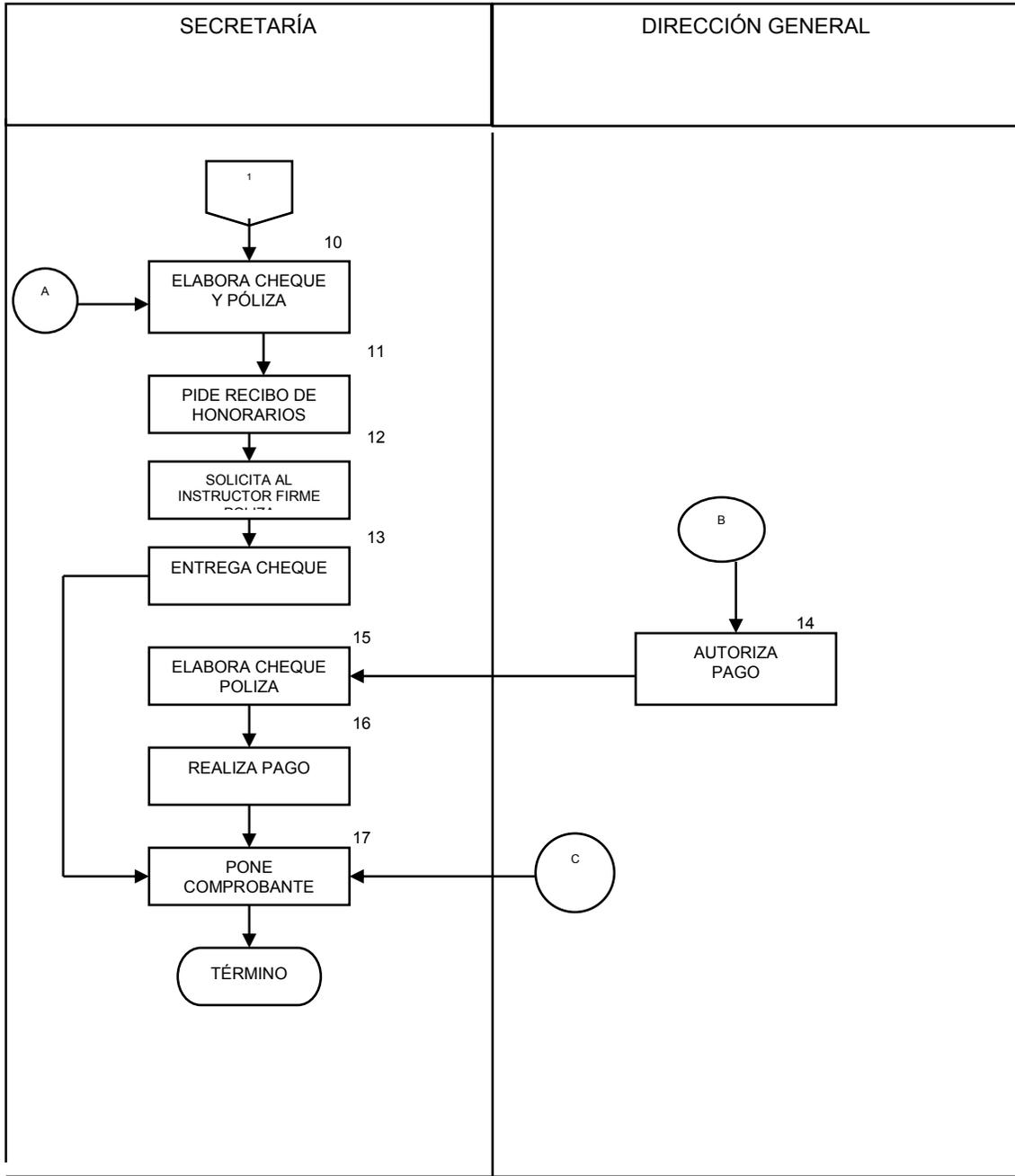


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.1.2 EFECTUAR PAGOS DE CCA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	46
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.1.3 ORGANIZACIÓN DE JUNTAS

**OBJETIVO:**

Mantener la comunicación entre el personal de CCA, informándole de los acontecimientos, nuevas políticas así como de los asuntos de interés tanto del despacho como de los colaboradores.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Asistirá a la juntas de trabajo el personal que designe la Dirección General y la Subdirección.

Los convocados a la junta asistirán puntualmente.

En "pendientes" se tocarán los asuntos que surjan fuera de la orden del día, al terminar de tratarse ésta.

Se grabará la sesión, para su posterior redacción en la minuta.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

DIRECCIÓN GENERAL

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	47
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.1.3 ORGANIZACIÓN DE JUNTAS

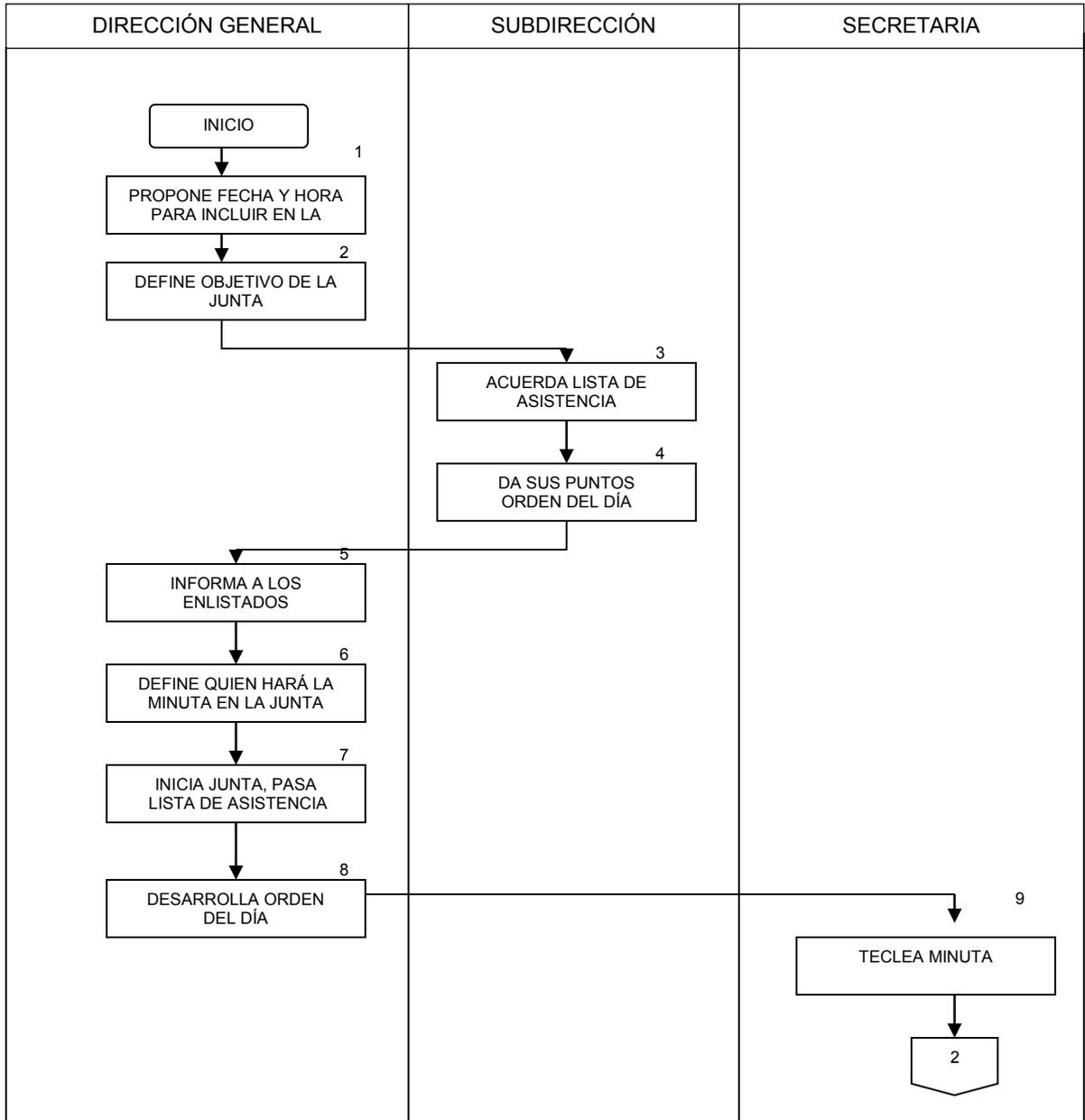
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Dirección General	1	Propone fecha y hora, para incluir en la agenda la junta.
	2	Define el objetivo de la junta.
	3	Acuerda con la Subdirección lista de asistencia.
	4	Solicita a las unidades administrativas puntos a incluir en la orden del día.
	5	Informa a los interesados por escrito el objetivo, la fecha , lugar y hora de la junta y se les solicita preparen el material que se requiera.
	6	Define quién hará la minuta de la junta.
	7	Lleva a cabo la junta, se pasa lista de asistencia.
	8	Desarrolla el orden del día. Se incluye al final "pendientes".
Secretaria	9	Elabora minuta.
	10	Pasa la minuta a revisión de los presentes.
	11	Firman los asistentes a la junta, el documento final de la minuta, con los puntos de acuerdo.
Dirección General	12	Hace seguimiento de los punto de acuerdo.
Secretaria	13	Archiva la minuta.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **8.1.3 ORGANIZACIÓN DE JUNTAS**

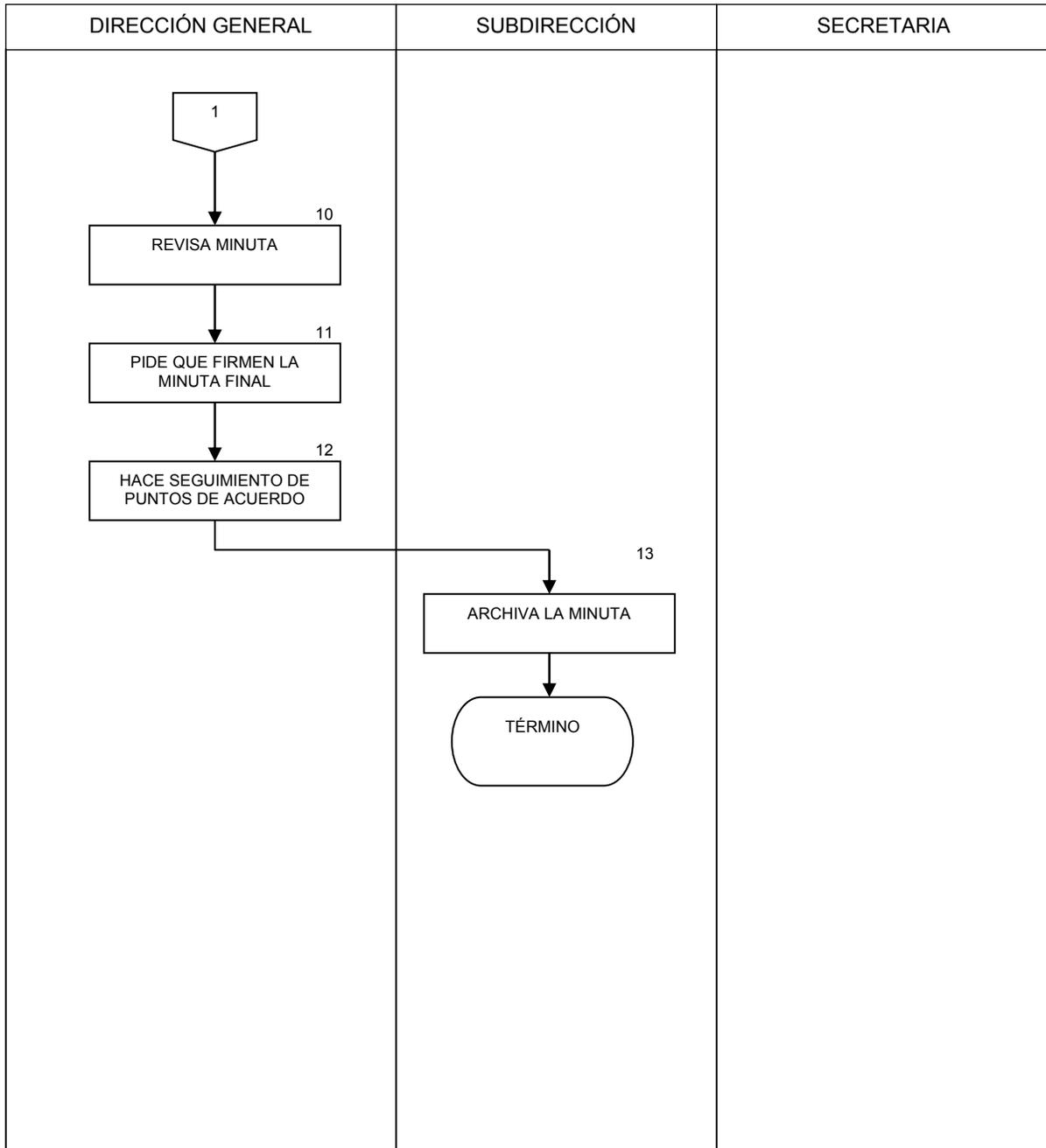


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: **8.1.3 ORGANIZACIÓN DE JUNTAS**



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SUBDIRECCIÓN**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	50
De:	105

Nombre del procedimiento: **8.2.1 CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES**

**OBJETIVO:**

Seleccionar al personal que cubra el perfil requerido para la impartición de cursos de las distintas especialidades.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los instructores deberán entregar al despacho su currículum vitae actualizado con copias de documentos que lo avalen, entre éstos se incluirán:

- Acta de nacimiento.
- Identificación oficial
- Certificados de estudios.
- Título profesional.
- Diplomas de cursos recibidos.
- Diplomas de cursos impartidos.

El reclutamiento podrá realizarse a través de diferentes medios:

- Recomendación personal.
- Búsqueda por internet a través de correo electrónico y/o página web.
- A través de anuncios en carteles en universidades y escuelas técnicas.
- Propuestas de otros despachos.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Día	Mes	Año
15	01	02

Unidad Administrativa  
SUBDIRECCIÓN

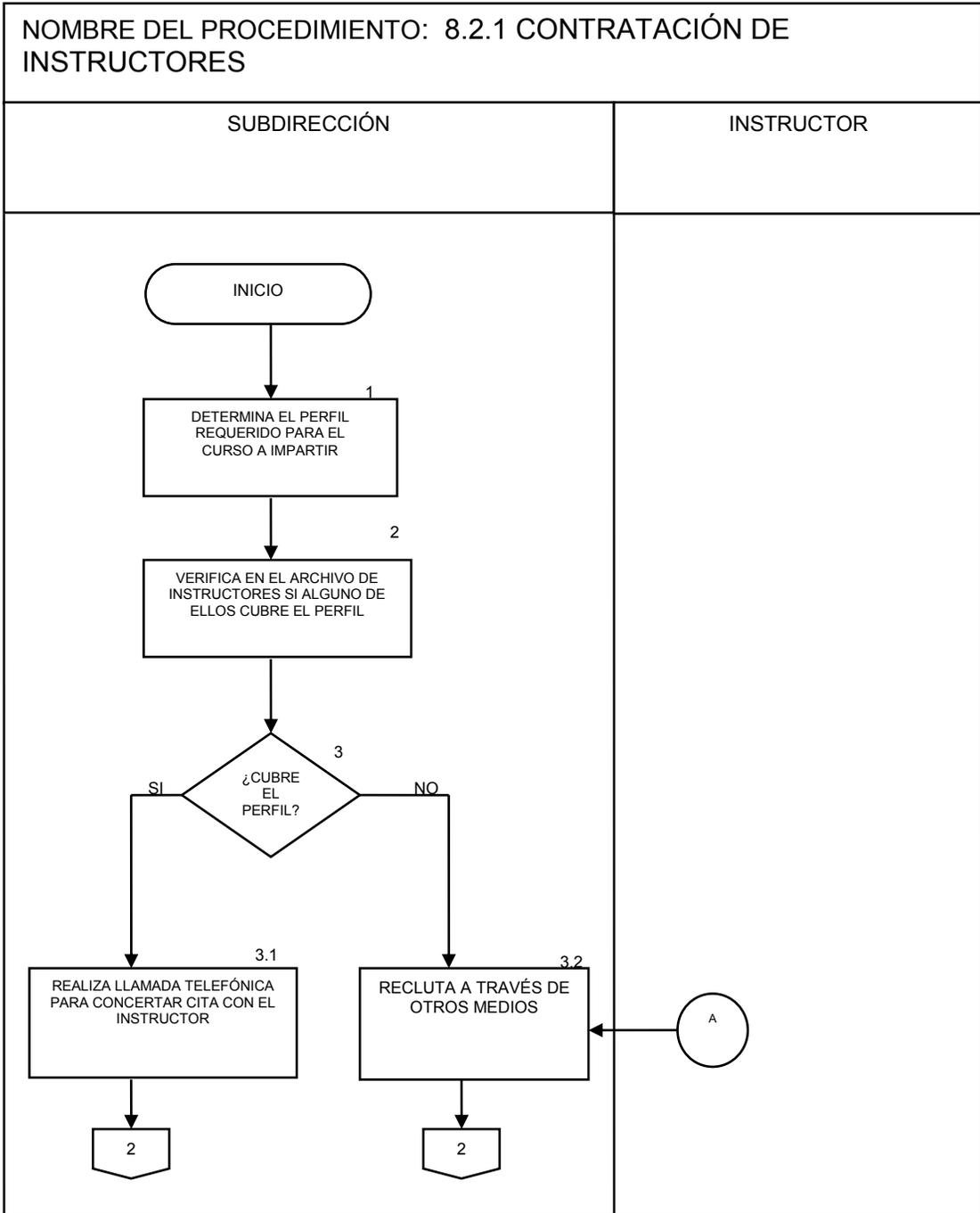
Pág:	51
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.2.1 CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Subdirección	1	Determina el perfil requerido para el curso a impartir.
	2	Verifica en el archivo de instructores si alguno de ellos cubre el perfil.
	3	¿Cubre el perfil requerido?
Instructor	3.1	SI: Realiza llamada telefónica para concertar cita con el instructor.
	3.2	NO: Recluta a través de otros medios.
Subdirección	4	Acude a la cita.
	5	Revisa currículum del instructor.
	6	Realiza entrevista.
	7	¿Cubre el perfil requerido?
	7.1	SI: Indica condiciones de trabajo.
	7.2	NO: Regresa a 2.2
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

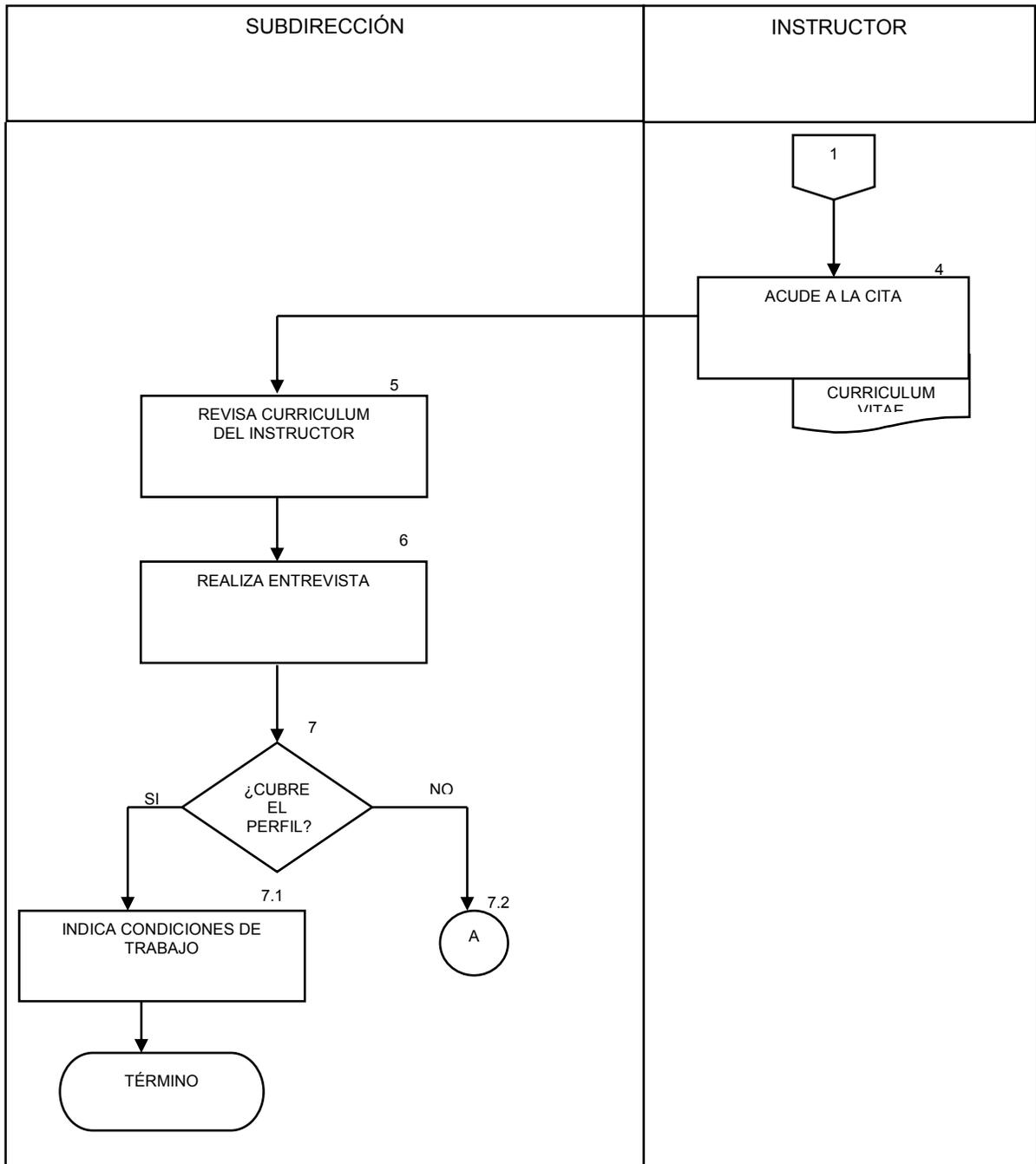
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.2.1 CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES**



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SUBDIRECCIÓN**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	54
De:	105

Nombre del procedimiento: **8.2.2 CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO DE CURSOS**

**OBJETIVO:**

Recopilar los documentos generados durante el desarrollo de un curso de capacitación.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los instructores deberán entregar a la Subdirección la documentación generada en el curso a más tardar tres días hábiles posteriores a la fecha de término del mismo. Dicha documentación comprende:

- Listas de asistencia firmada por los participantes del curso.
- Reporte de calificaciones.
- Exámenes aplicados calificados.

Si el instructor no pudiera asistir al despacho en el tiempo señalado, puede entregar la documentación al coordinador del curso, quien lo entregará a la Subdirección en la fecha indicada.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SUBDIRECCIÓN**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	55
De:	105

Nombre del procedimiento: **8.2.2 CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO DE CURSOS**

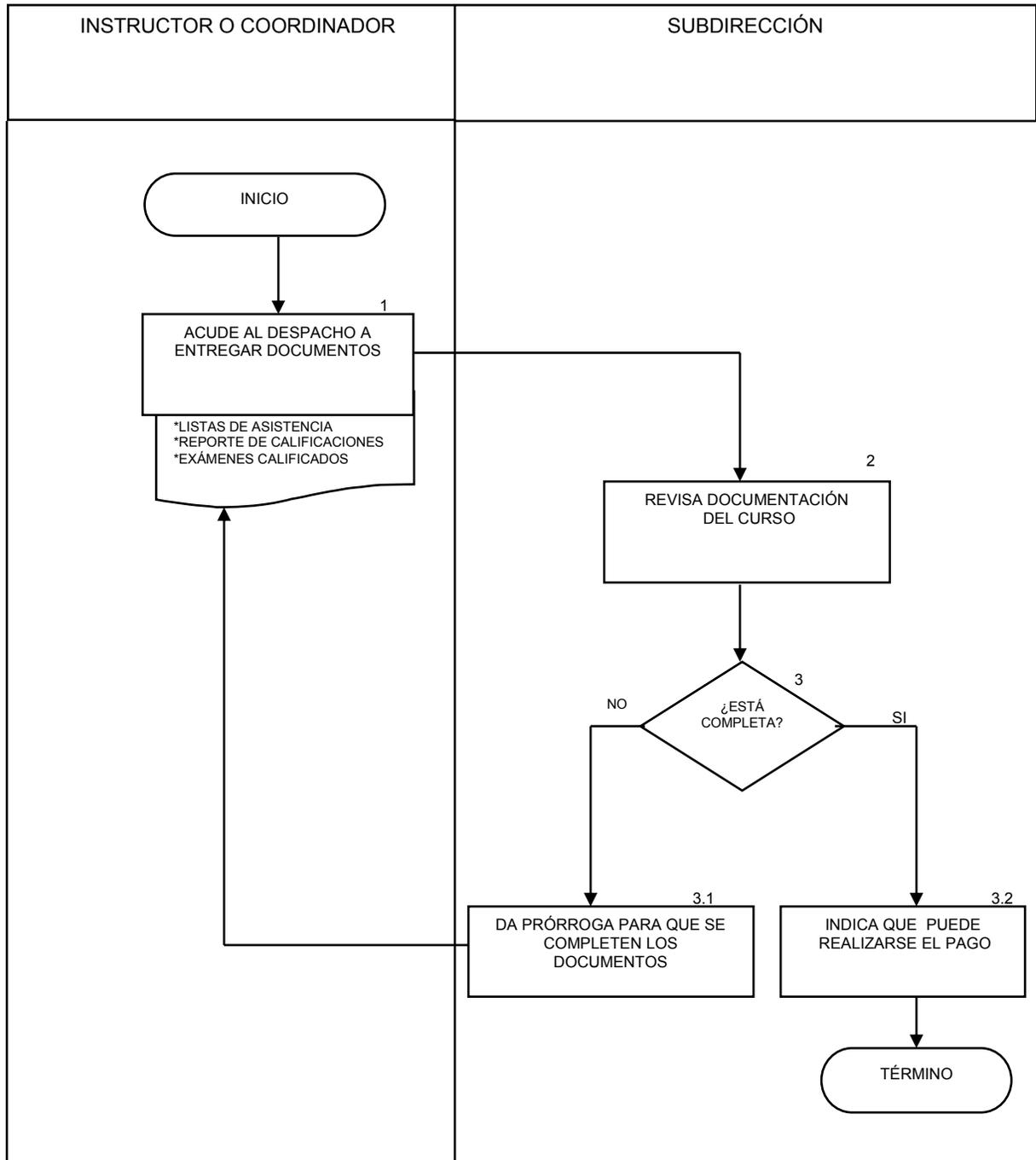
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Instructor o coordinador	1	Acude al despacho a entregar documentos.
Subdirección	2	Revisa la documentación del curso.
	3	¿Está completa?
	3.1	NO: Da prórroga para que se completen los documentos. Regresa al No. 1.
	3.2	SI: Indica a la secretaria que puede realizar el pago al instructor.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.2.2 CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA PAGO DE CURSOS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SUBDIRECCIÓN**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	57
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.2.3 ATENCIÓN A CLIENTES

**OBJETIVO:**

Mantener la relación con los clientes, a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

El control de llamadas, fechas de entrevistas con los clientes y los resultados de las mismas, deberán anotarse en la agenda de la Subdirección.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
SUBDIRECCIÓN

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	58
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.2.3 ATENCIÓN A CLIENTES

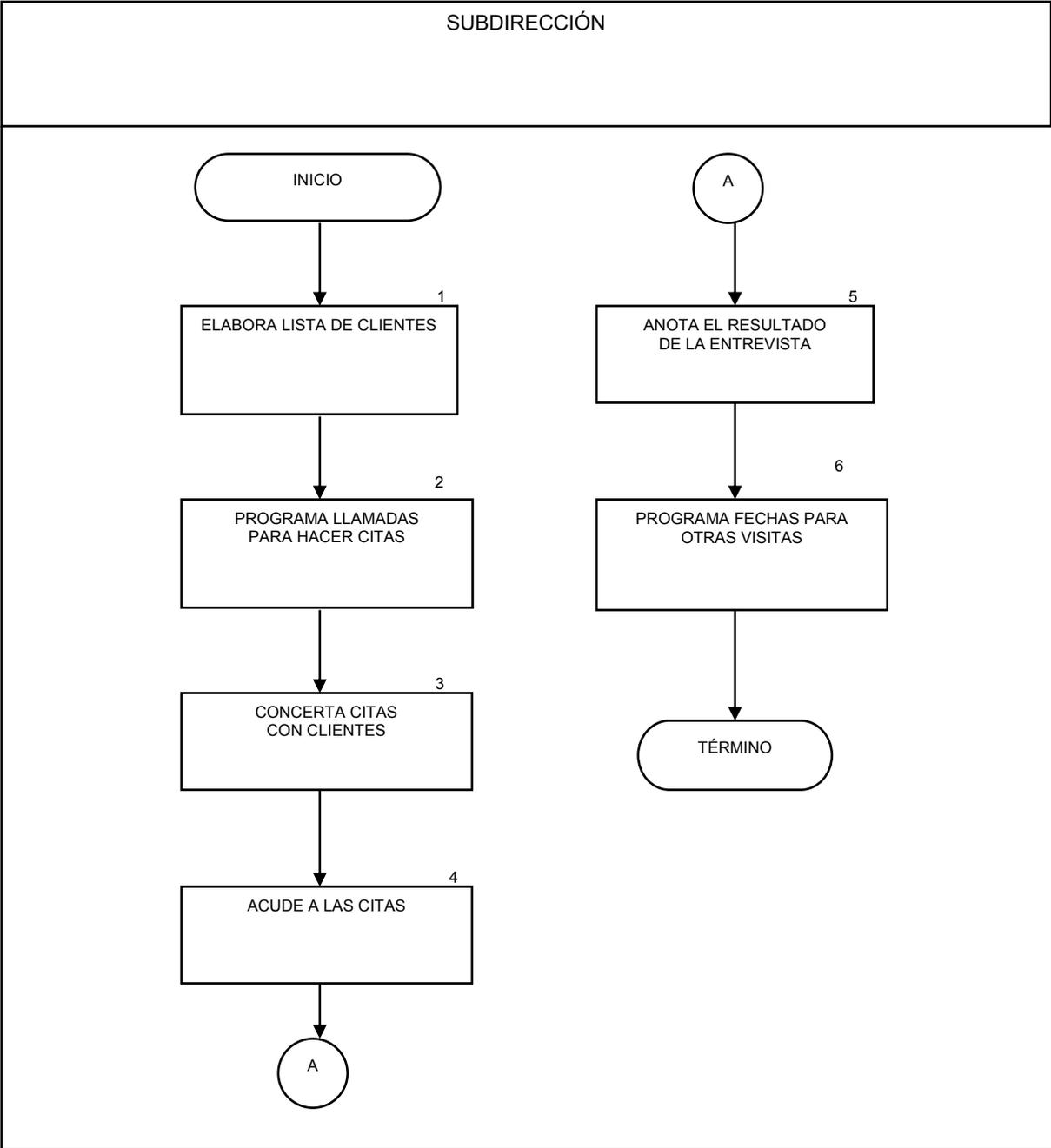
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Subdirección	1	Elabora lista de clientes.
	2	Programa llamadas para hacer citas.
	3	Concerta citas con clientes.
	4	Acude a las citas.
	5	Anota el resultado de la entrevista.
	6	Programa fechas para otras visitas a los clientes.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.2.3 ATENCIÓN A CLIENTES



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Día	Mes	Año
15	01	02

Unidad Administrativa

REDACCIÓN

Pág: 60

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN

**OBJETIVO:**

Elaborar manuales de capacitación que permitan un buen desarrollo de los contenidos temáticos de un curso.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los manuales de capacitación de elaborarán en idioma español.

El mínimo de páginas será de 35.

La configuración de la página para los capítulos será a dos columnas a renglón y medio, en letra arial, a 12 puntos.

En la portada deberá ir: el logotipo del cliente si se cuenta con él o simplemente el nombre de la razón social; el logotipo de CCA, el título del curso utilizando la galería de wordart, nombre del instructor, fecha de inicio y término del curso, horas de duración, línea para el nombre del participante, a una columna.

En todo los casos los manuales llevarán una portada, un índice, introducción, objetivo del curso, contenido de los capítulos, bibliografía, evaluación con 10 preguntas como mínimo sobre el contenido del curso.

Serán a una sola columna: la portada, el índice, bibliografía y la evaluación.

La bibliografía deberá mostrar un mínimo de cinco libros consultados.

La introducción al manual inicia la comunicación con el capacitando, por lo que en su redacción se utilizará un lenguaje amable y preciso que le incentive a aprender. Se proporcionará una visión global del curso, precisando la organización y secuencia del mismo, indicando las unidades en que se abordarán.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**REDACCIÓN**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 61

De: 105

Nombre del procedimiento: **8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN**

El contenido de los capítulos se puede abordar de lo general a lo particular o a la inversa, cuidando en su exposición el uso de lineamientos metodológicos referentes a citas textuales o notas de pie de página, ya que estas avalan la información presentada. Es importante presentar los contenidos sin fragmentar, con objeto de ir promoviendo en el participante operaciones mentales de análisis y síntesis que le permitan avanzar en conocimientos cada vez más complejos.

Los manuales se engargolarán con pasta transparente al frente y negra atrás.

En el encabezado de las hojas del manual deberá decir el nombre del curso.

En el pie de página deberán incluirse el nombre y datos de CCA.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO
Unidad Administrativa
REDACCIÓN

Día	Mes	Año
15	01	02
Pág:	62	
De:	105	

Nombre del procedimiento: 8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Redacción	1	Recibe o propone contenido temático, con información desglosada en temas y subtemas.
	2	Hace la investigación documental, considerando el objetivo del curso.
	3	Compila información.
	4	Discrimina la información.
	5	Ordena la información.
	6	Hace el esqueleto del formato en el archivo de la computadora, de acuerdo con las políticas de CCA.
	7	Captura la información, en la computadora.
	8	Redacta el objetivo planteando claramente los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera conozca y domine el educando.
	9	Redacta los capítulos utilizando el formato establecido.
	10	Revisa cuidadosamente la ortografía.
	11	Revisa la gramática.
	12	Elabora la introducción.
	13	Elabora la evaluación.
	14	Da forma al índice.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Día	Mes	Año
15	01	02

Unidad Administrativa

REDACCIÓN

Pág: 63

De: 105

Nombre del procedimiento: **8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN**

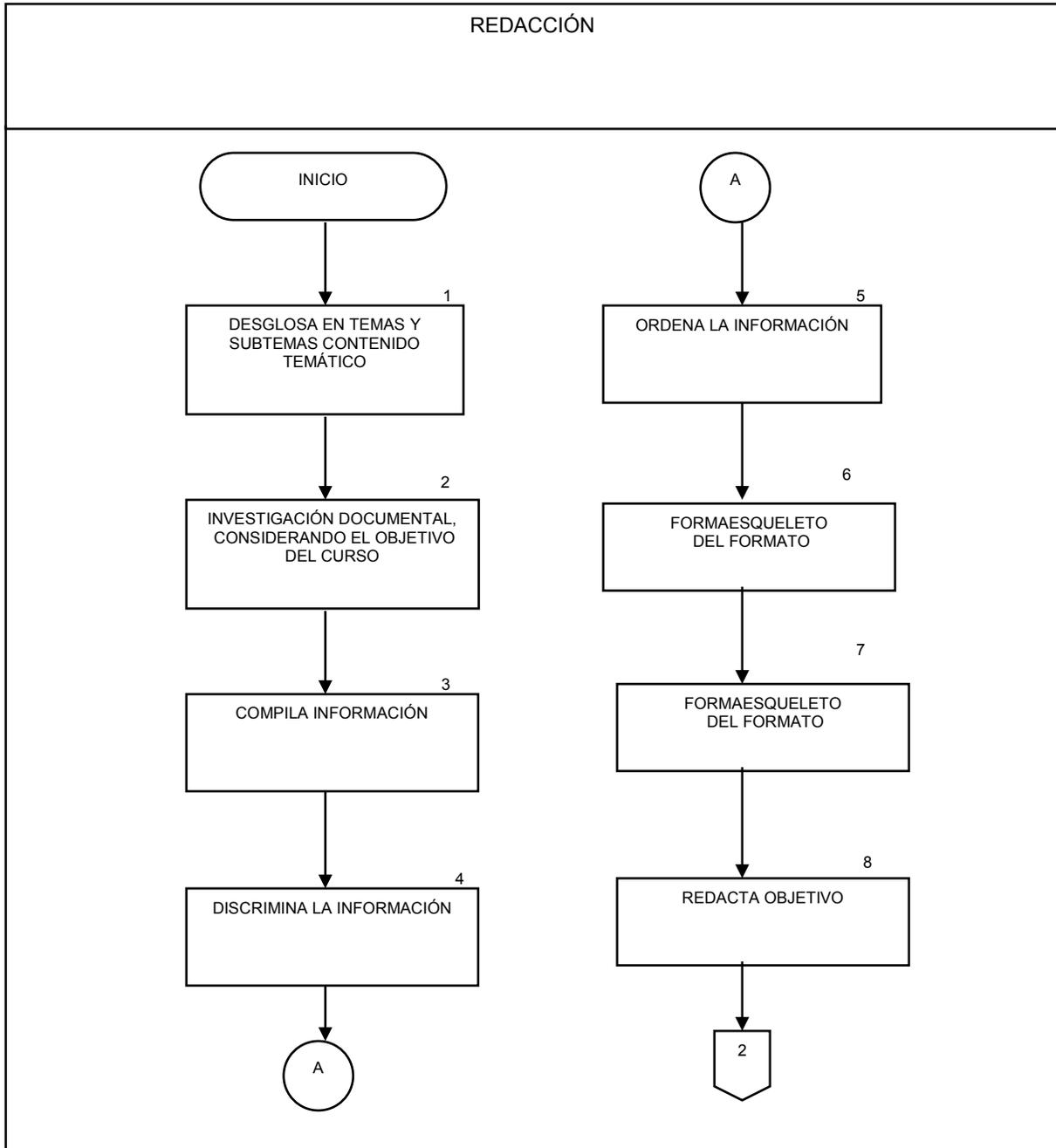
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
	15	Elabora la portada de acuerdo a las políticas de CCA.
	16	Imprime el manual.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



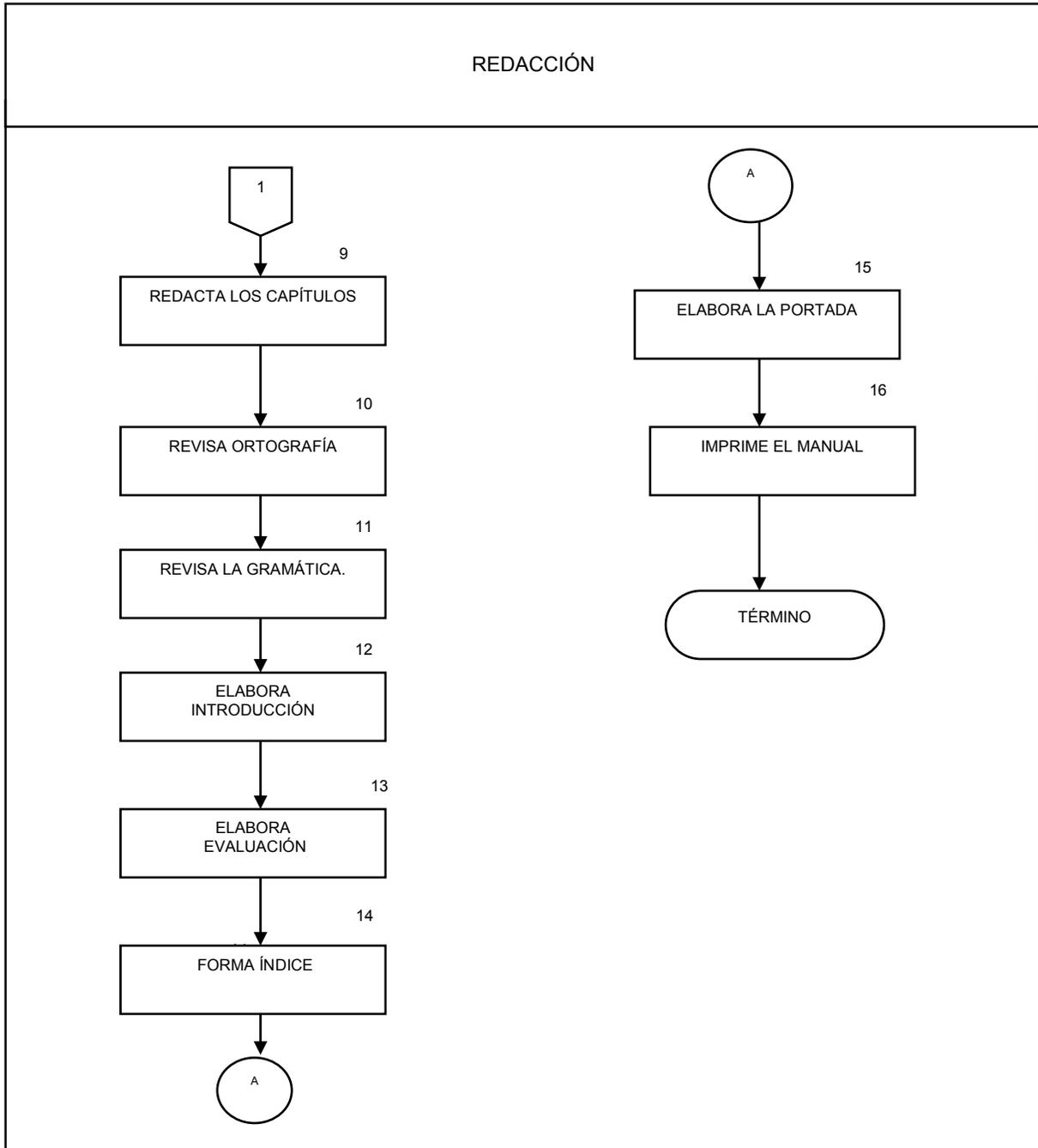
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.3.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



Nombre del procedimiento: 8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS

**OBJETIVO:**

Indicar las etapas básicas del proceso sistematizado de instrucción: planeación, ejecución, evaluación.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

En la carta descriptiva o guía didáctica se expresará lo que se pretende lograr con el curso, la manera en que va a realizarse y los criterios y medios que se emplearán para constatar la medida en que se tuvo éxito.

La guía didáctica detallará el plan general de trabajo del instructor.

El objetivo general deberá expresar las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que se espera adquieran los capacitandos al final del curso.

El objetivo particular deberá enunciar la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que el capacitando adquirirá al concluir el tema.

Las técnicas didácticas sirven para especificar los instrumentos y dinámicas de grupo en que se apoyará el instructor para facilitar y promover el aprendizaje de los capacitandos.

Las actividades del capacitando y el instructor explicarán detalladamente las acciones que desarrollarán durante las sesiones de capacitación.

Formato que se utilizará para la elaboración de guías didácticas, es el siguiente:

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Día	Mes	Año
15	01	02

Unidad Administrativa

REDACCIÓN

Pág: 67

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS

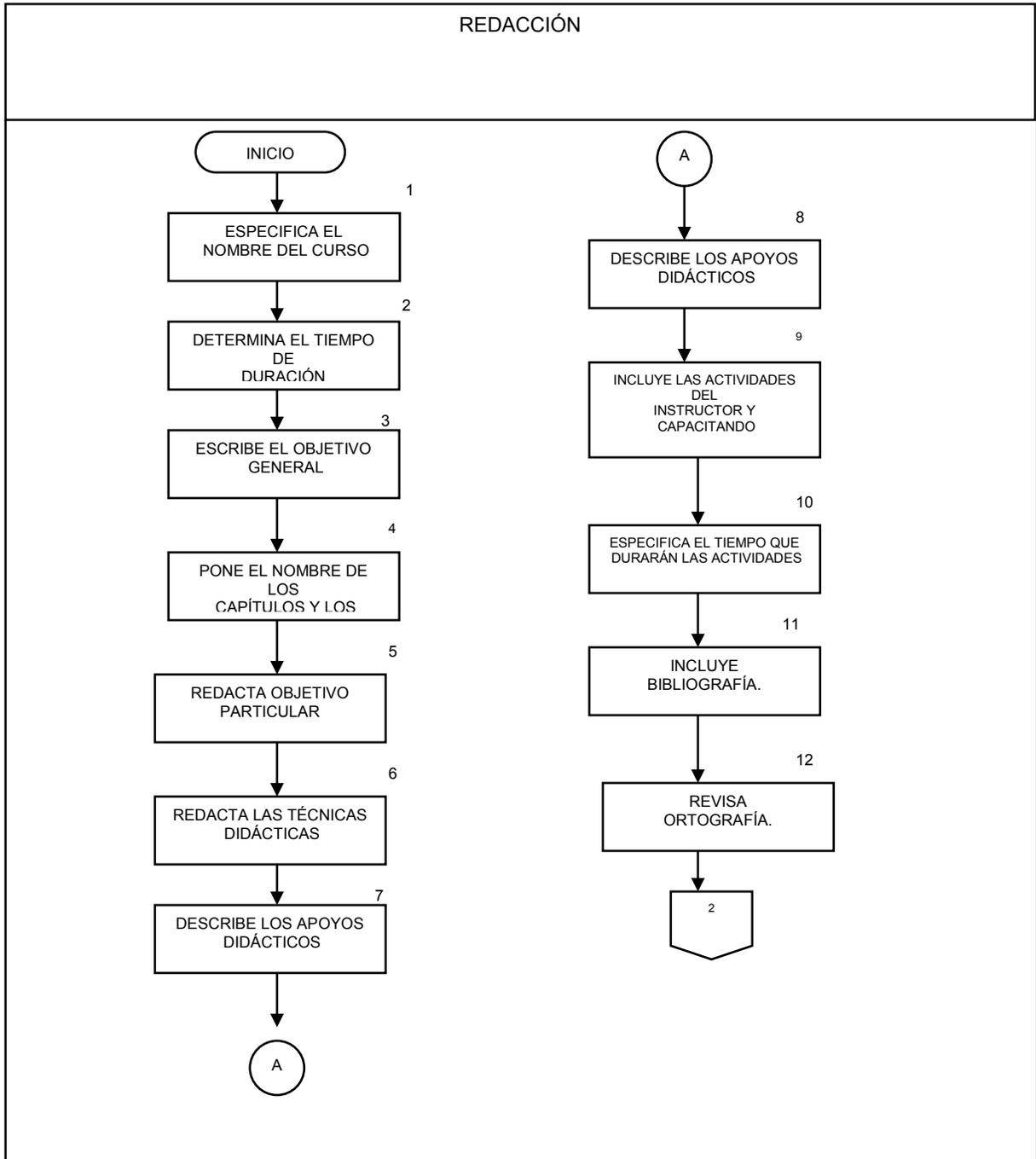
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Redacción	1	Especifica el nombre del curso, en el formato anexo.
	2	Determina el tiempo en horas que durará el curso.
	3	Escribe el objetivo general.
	4	Pone el nombre de los capítulos y los subtemas.
	5	Redacta el objetivo particular.
	6	Redacta las técnicas didácticas.
	7	Describe los apoyos didácticos, medios materiales que facilitaran al instructor el proceso de enseñanza aprendizaje.
	8	Incluye las actividades del instructor y capacitando.
	9	Escribe la evaluación detallando cómo va a calificarse al participante en cada tema.
	10	Especifica el tiempo que durarán las actividades de cada tema.
	11	Incluye la bibliografía.
	12	Revisa cuidadosamente la ortografía.
	13	Revisa cuidadosamente la gramática.
	14	Imprime carta descriptiva.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS

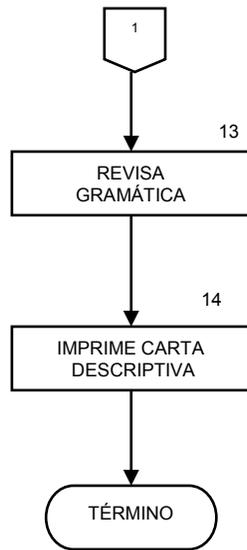


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.3.2 ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS

REDACCIÓN



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

INSTRUCTOR

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	70
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.4.1 IMPARTICIÓN DE CURSOS

### OBJETIVO:

Proporcionar a los capacitandos los elementos teórico-prácticos que les permitan incrementar su eficiencia en el trabajo que desarrollan.

### POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:

El instructor:

- Deberá dominar el tema que expondrá.
- Recogerá el manual para el curso, por lo menos con tres días de anticipación al inicio del mismo.
- Si requiere algún tipo de material didáctico, deberá pedirlo con anticipación, a su coordinador o la Subdirección.
- Cuidará su apariencia personal, procurando buena presentación.
- Deberá ser puntual. Se presentará 15 minutos antes del curso para revisar que las instalaciones y equipo que ocupará se encuentre dispuesto.
- Deberá mantenerse al margen de los asuntos administrativos de los clientes, a menos que se le solicite su opinión o apoyo.
- Llevará el control diario de asistencia. El primer día del curso, circulará una lista para que los participantes anoten su nombre y firma. Dicha lista será entregada a la subdirección al término del curso, junto con las evaluaciones escritas y calificaciones.
- Tratará a todos los asistentes con cortesía y respeto.
- Aplicará técnicas didácticas que propicien la participación activa del capacitando.
- En el desarrollo del curso, pondrá ejemplos y ejercicios que los participantes puedan aplicar en forma inmediata a sus actividades laborales.
- Si surgiera algún contratiempo durante el desarrollo del curso, deberá informarlo de inmediato al coordinador o al personal del despacho.
- Entregará dos días antes de terminar el curso, la relación de las personas a quienes se les expedirá constancia de participación.
- CCA sólo entregará constancias de participación, a solicitud expresa del cliente.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

INSTRUCTOR

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 71

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.4.1 IMPARTICIÓN DE CURSOS

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Instructor	1	Se presenta en el lugar en que se impartirá el curso.
	2	Revisa el espacio en que se impartirá el curso.
	3	Da la bienvenida a los asistentes.
	4	Se presenta ante el grupo.
	5	Realiza una técnica de integración y rompimiento de hielo.
	6	Establece con el grupo las reglas que deberán seguirse en el curso.
	7	Pasa el formato de lista de asistencia para que los participantes se anoten.
	8	Aplica la evaluación diagnóstica.
	9	Revisa la evaluación y hace los ajustes necesarios a los temas del curso.
	10	Desarrolla los temas del curso.
	11	Aplica la evaluación final.
	12	Organiza las conclusiones del grupo respecto al tema y desarrollo del curso.
	13	Revisa las evaluaciones finales.
	14	Entrega la documentación generada durante el curso.

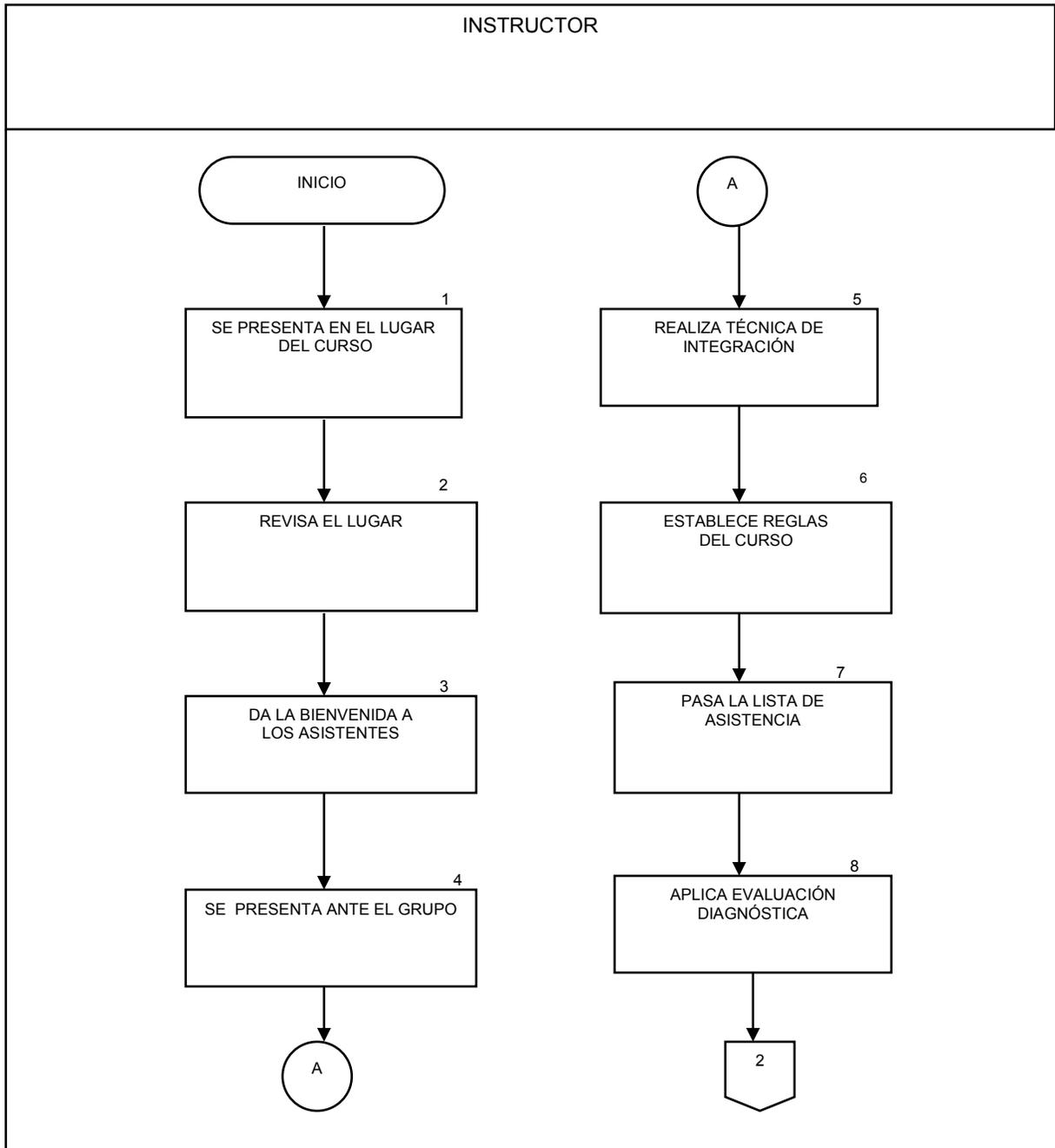
FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



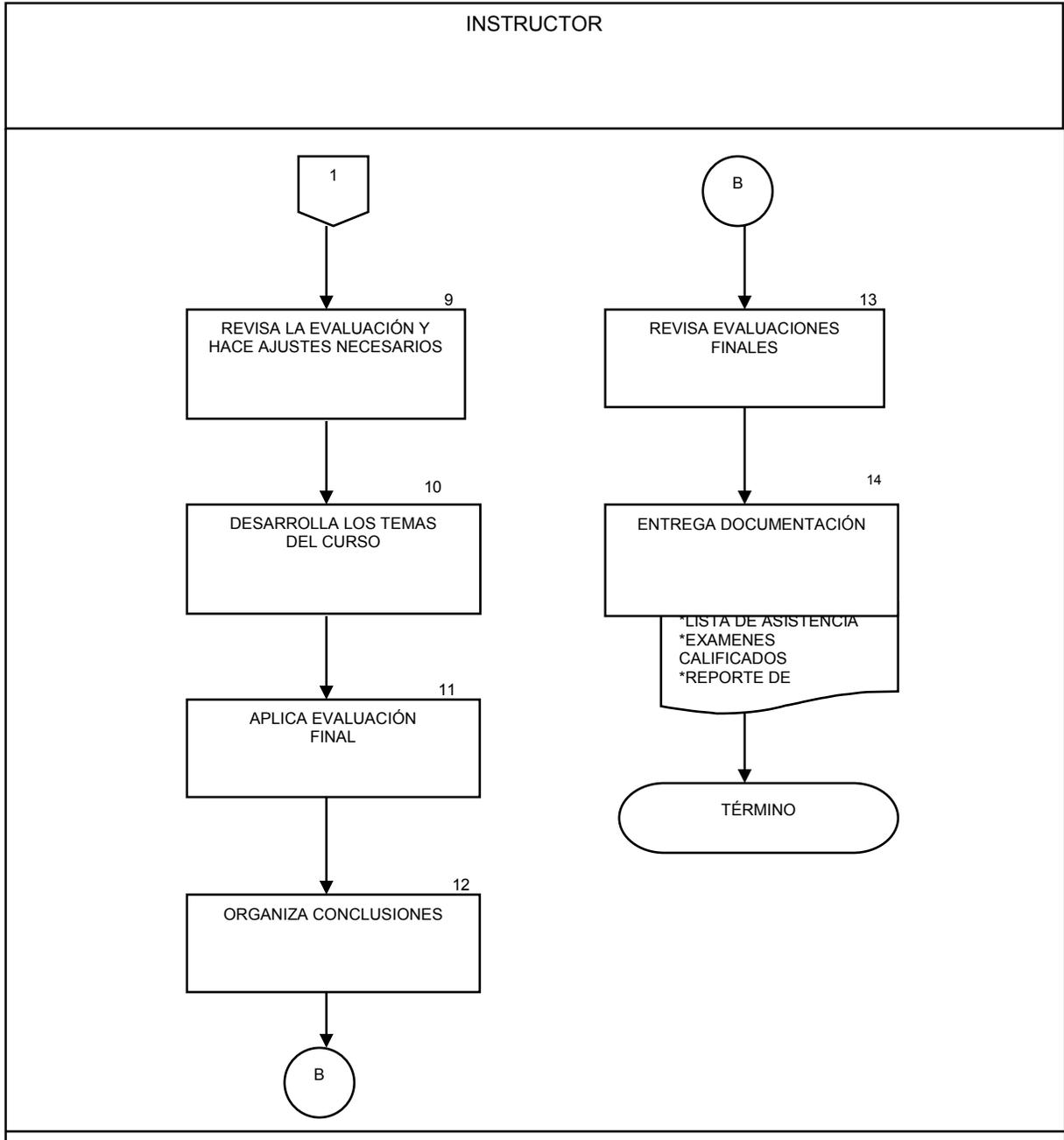
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: IMPARTICIÓN DE CURSOS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: IMPARTICIÓN DE CURSOS**



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

**COORDINADOR DE CURSOS**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	74
De:	105

**Nombre del procedimiento: 8.5.1 SUPERVISIÓN DE CURSOS**

**OBJETIVO:**

Apoyar las actividades del instructor.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los coordinadores asistirán a los cursos a petición de los clientes o cuando la dirección general y/o la Subdirección así lo juzguen conveniente.

El coordinador deberá permanecer en el aula durante todo el curso.

Cuando haga observaciones al instructor, las hará fuera del aula y alejados ambos de los participantes del curso.

En el caso de que el instructor no pueda llevar las listas de asistencia a la subdirección, el coordinador podrá recibirlas para entregarlas.

En el caso de que el cliente no aplique evaluación del instructor, lo hará CCA.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

COORDINADOR DE CURSOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	75
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.5.1 SUPERVISIÓN DE CURSOS

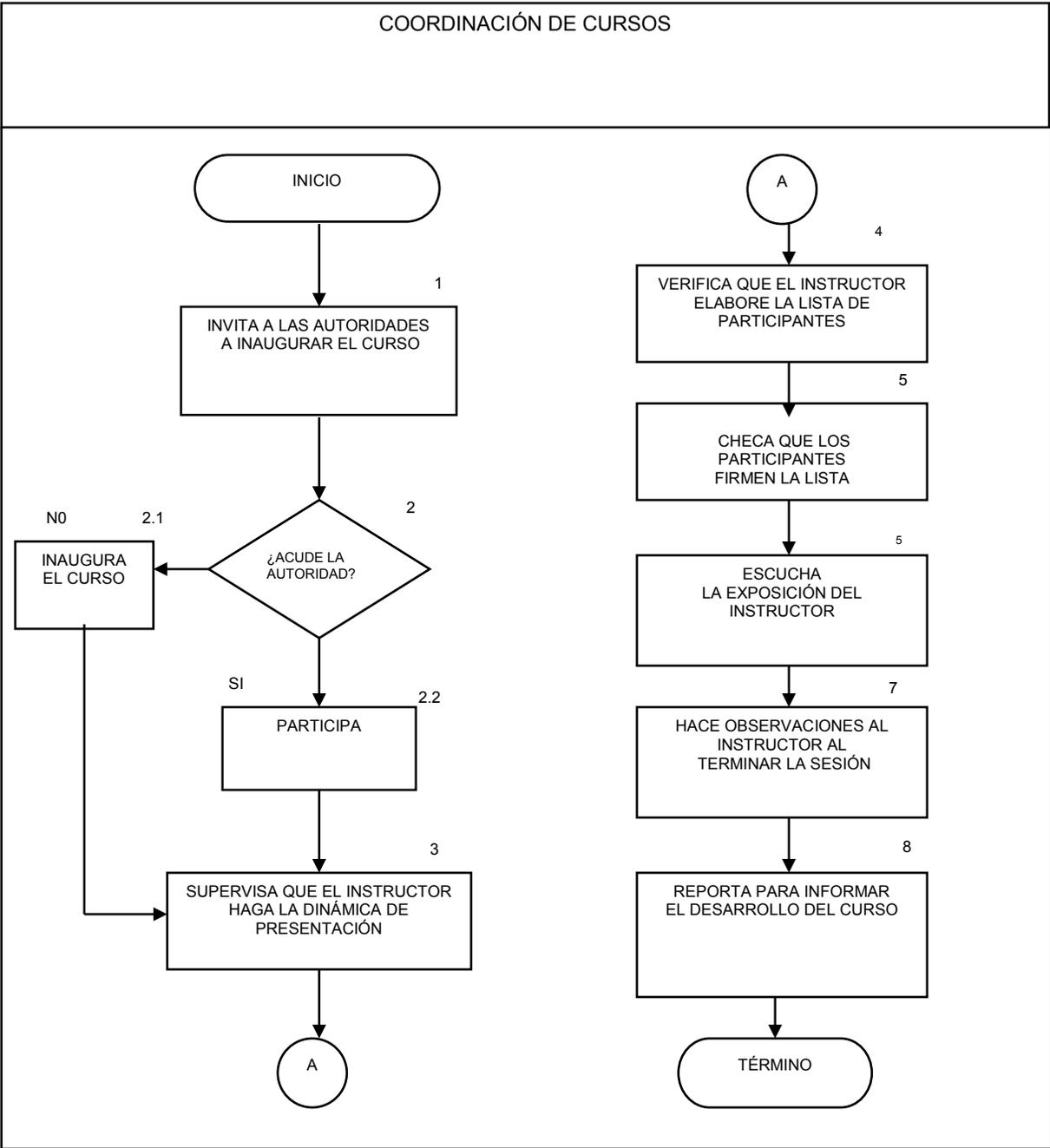
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Coordinador de cursos	1	Invita a las autoridades a inaugurar el curso.
	2	¿Acuden?
	2.1	No: inaugura el curso.
	2.2	Si: participa.
	3	Supervisa que el instructor haga la dinámica de presentación para romper el hielo.
	4	Verifica que el instructor elabore la lista de participantes.
	5	Atiende a que los participantes firmen la lista de asistencia.
	6	Escucha con atención la exposición del instructor.
	7	Hace observaciones al instructor al terminar la sesión.
8	Se reporta con la Dirección o Subdirección para informar el desarrollo del curso.	
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.5.1 SUPERVISIÓN DE CURSOS**



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 77

De: 105

**Nombre del procedimiento: 8.6.1 CONTROL DE LLAMADA TELEFÓNICA**

**OBJETIVO:**

Atender las solicitudes que los clientes hacen vía telefónica.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Toda persona que llame al despacho será atendida en la forma más expedita posible, tratando de que se resuelva su asunto en esa ocasión.

Al contestar deberá decirse: Centro Cultural América.

Cuando los asuntos mencionados por teléfono sean muy urgentes, se localizará a la Directora o subdirectora de CCA en el lugar donde estén o por medio del teléfono celular.

Cuando se hayan atendido los telefonemas el interesado anotara con su puño y letra en el control de llamadas: Atendido.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	78
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.6.1 CONTROL DE LLAMADA TELEFÓNICA

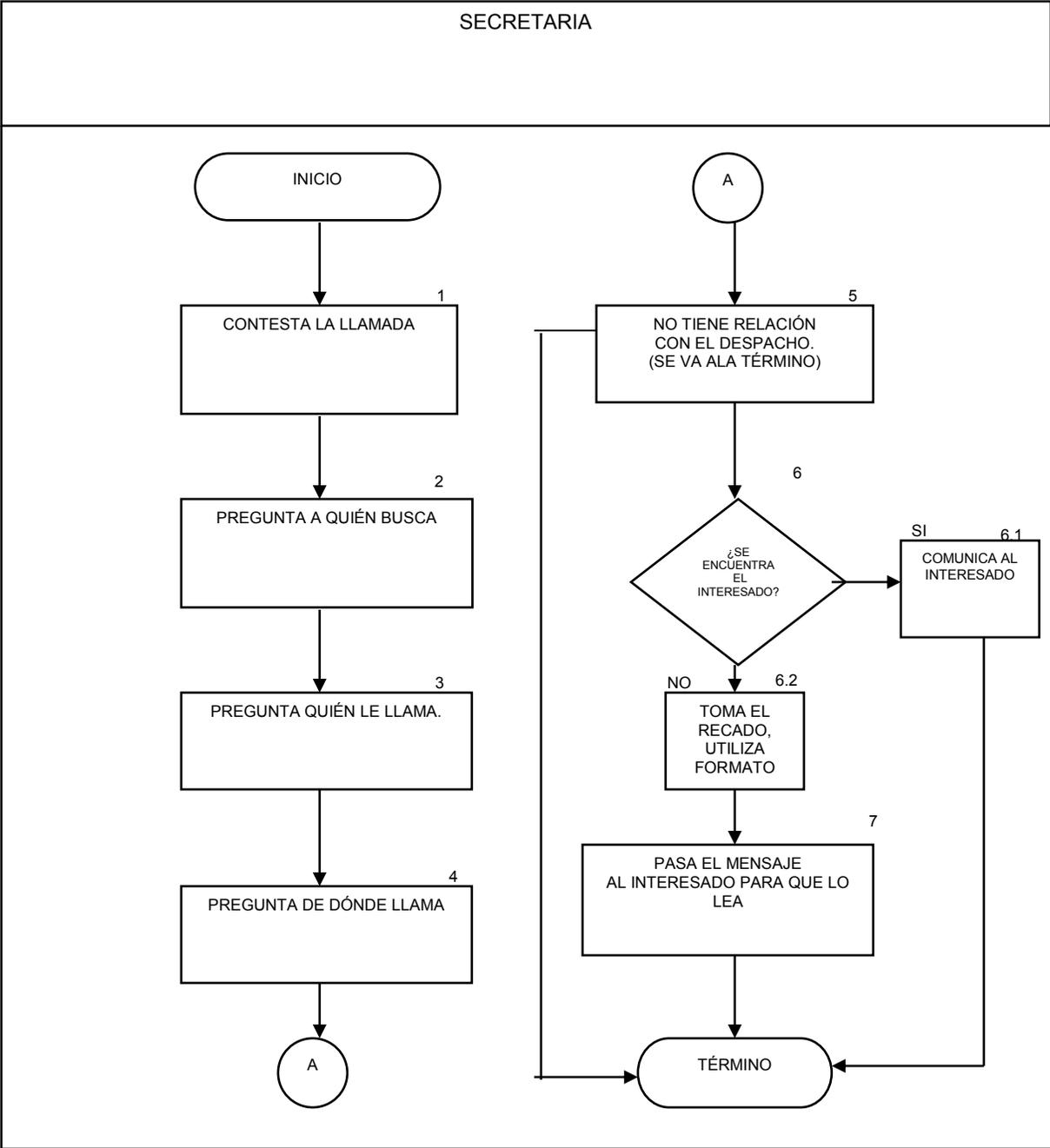
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaria	1	Contesta la llamada.
	2	Pregunta a quién busca.
	3	Pregunta quién le llama.
	4	Pregunta de dónde llama.
	5	No tiene relación con el despacho, se termina la llamada. Fin del procedimiento.
	6	¿Se encuentra el interesado?
	6.1	SI: se le comunica. Va al fin.
	6.2	NO: Toma recado, utilizando el formato respectivo.
7	Pasa el mensaje al interesado para que lo lea.  FIN DEL PROCEDIMIENTO.	

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.1 CONTROL DE LLAMADA TELEFÓNICA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	80
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.6.2 CONTROL DE VISITAS

**OBJETIVO:**

Atender a los visitantes del despacho.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Toda persona que llegue al despacho será atendida en la forma más expedita posible, tratando de que se resuelva su asunto en esa ocasión.

A los conocidos e instructores, que lleguen de visita, se les ofrecerá el servicio de cafetería, para que se atiendan por sí mismos.

A los instructores se les mostrará la biblioteca para que busquen los libros que les hagan falta para la preparación de sus cursos.

Los instructores firmarán de recibido por cada libro que se lleven.

En los casos en que los instructores requieran material didáctico se le entregará previa firma de recibido por cada objeto que se lleven.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	81
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.6.2 CONTROL DE VISITAS

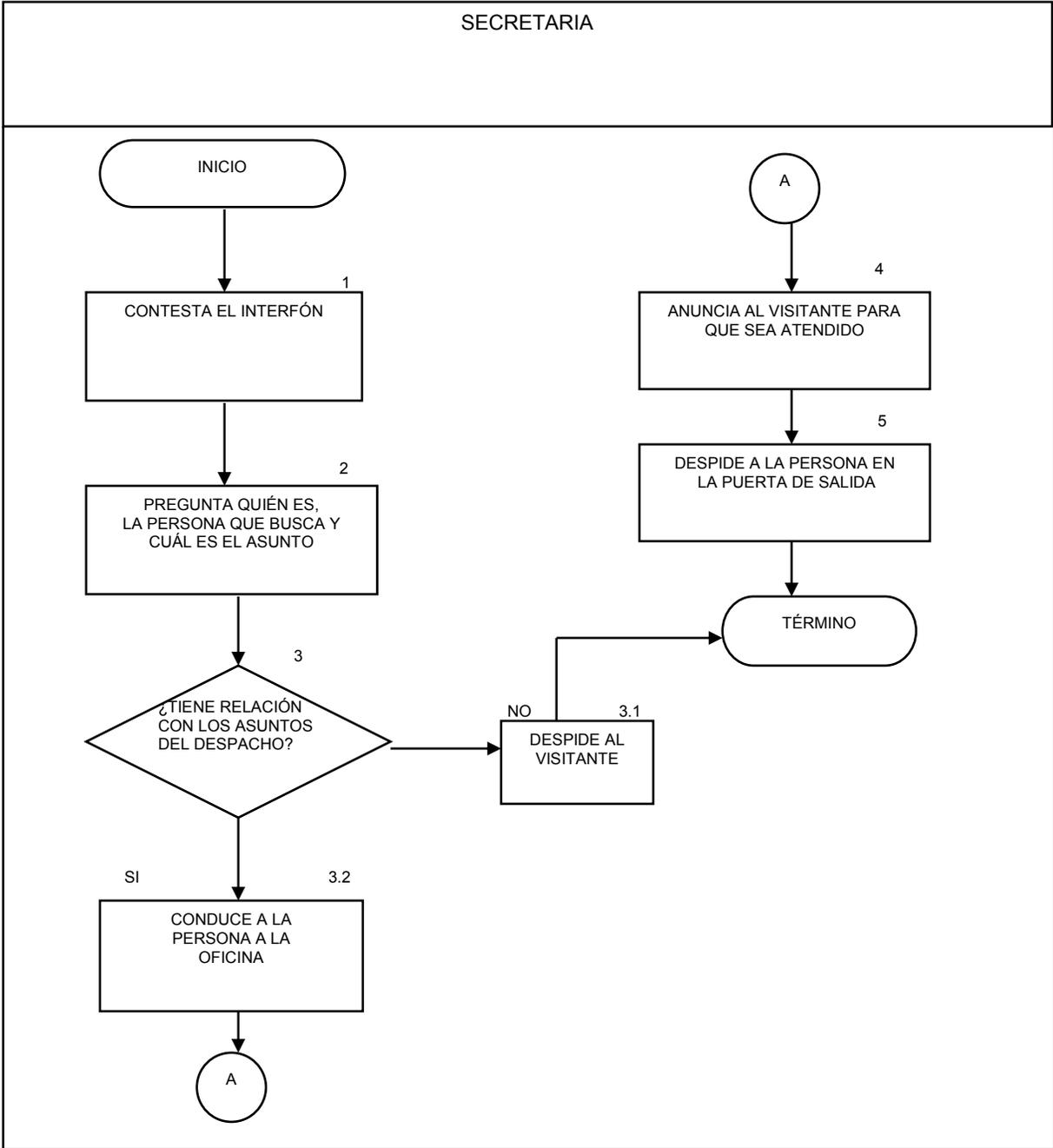
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaria	1	Contesta el interfon.
	2	Pregunta quién es, la persona que busca y cuál es el asunto.
	3	¿Tiene relación con los asuntos del despacho?
	3.1	NO: se le despide. Va al fin.
	3.2	SI: Conduce a la persona a la oficina.
	4	Anuncia al visitante para que la persona a quien éste busca atienda el asunto.
	5	Despide a la persona y le acompaña a la puerta de salida.  FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.2 CONTROL DE VISITAS



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SECRETARIA**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	83
De:	105

**Nombre del procedimiento:** 8.6.3 INCLUSIÓN DE EXPEDIENTES EN EL ARCHIVO DE INSTRUCTORES

**OBJETIVO:**

Mantener actualizado el archivo de instructores.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Sólo tiene acceso al archivo de instructores el personal que labora en CCA.

Mantendrá organizado el archivo de instructores el personal secretarial.

Sacará copias del archivo de instructores únicamente la Dirección, Subdirección, Secretaria.

Los currículums de los instructores se utilizarán únicamente con carácter laboral, en asuntos concernientes a CCA.

El orden del archivo de instructores se hace en forma alfabética, considerando el nombre de pila.

Cada instructor tendrá una carpeta en el expediente, conteniendo. Currículum, constancias de cursos impartidos, comprobante de estudios, registro de instructor Externo expedida por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	84
De:	105

Nombre del procedimiento: 8.6.3 INCLUSIÓN DE EXPEDIENTES EN EL ARCHIVO DE INSTRUCTORES

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaría	1	Recibe expediente y/o documentos de instructor.
	2	¿Existe carpeta con su nombre?
	2.1	SI: Mete los documentos. Se va al fin.
	2.2	NO: Elabora carpeta, escribiendo nombre en la ceja del fólder.
	3	Mete los documentos.  FIN DEL PROCEDIMIENTO.

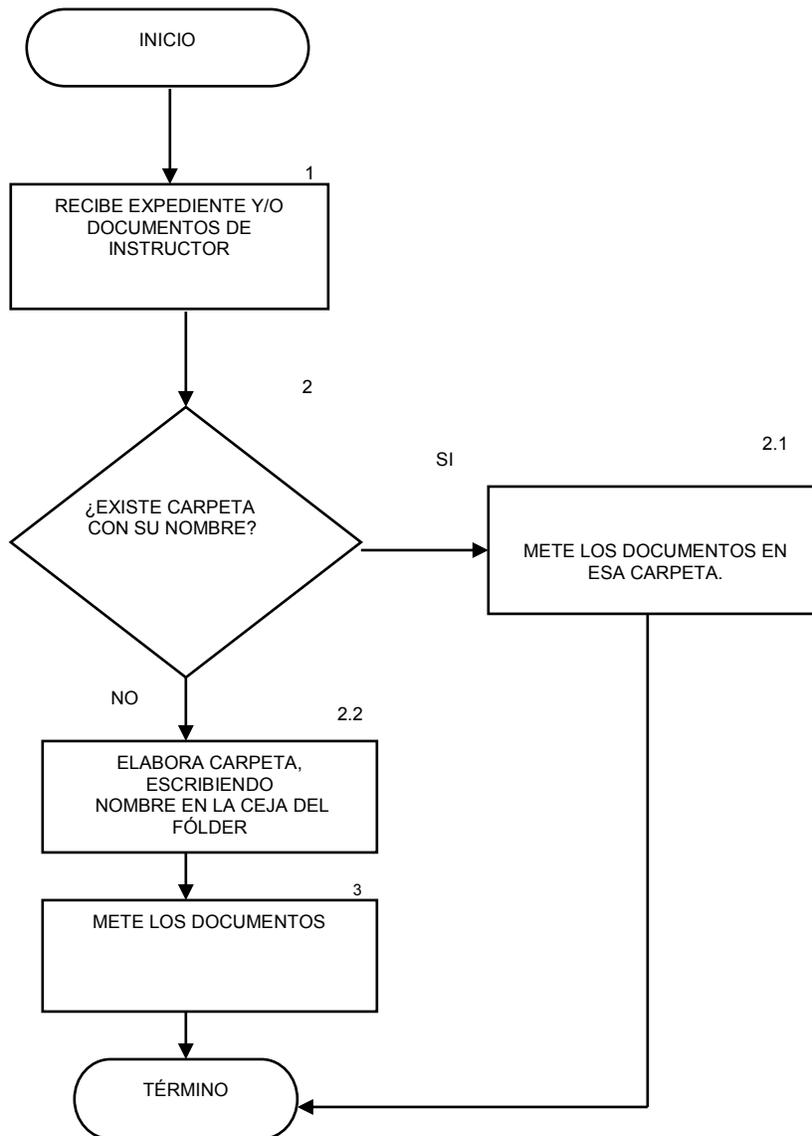
PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.3 INCLUSIÓN DE EXPEDIENTES EN EL ARCHIVO DE INSTRUCTORES

SECRETARIA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



Nombre del procedimiento: 8.6.4 INCLUSIÓN DE LIBROS EN LA BIBLIOTECA

**OBJETIVO:**

Clasificar los nuevos títulos en la biblioteca.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Se utiliza la clasificación de libros por título y por tema porque la experiencia mostró que es la forma en que los instructores y redactores consideraron que podían hacer un mejor manejo de los libros.

En la elaboración de tarjetas de control de libros, se abrirán dos fichas bibliográficas una que se clasifica por título y la segunda por tema. Se seguirá el orden, que marca el ejemplo:

Por título:

Ponte una flor en el pelo y sé feliz, JONSON, Barbara, ed. Mundo Hispano, U.S.A. 2000. 173pp

*Contenido:*

El dolor es inevitable, pero el sentirse miserable es opcional. 2. Puedo con cualquier crisis, soy madre. 3. Siempre se pone más oscuro justo antes de la oscuridad total. 4. Me siento mucho mejor desde que me di por vencida. 5. Una carcajada = 3 cucharadas de salvado. 6. El regalo que se perpetúa . 7. Un día van a estallar mis capullos de calma para florecer en histeria. 8. Me casé con el señor Bonfi. 9. Las arrugas son la manera en que Dios dice "Te estoy pisando la cara". 10. No recuerdo haber pedido esto. 11 Mi futuro es tan brillante que tengo que usar lentes oscuros para no quedar deslumbrada

Por tema:

ABEJAS

Las abejas. LACERCA, Alberto, Ed. Albatros, Buenos Aires, 1993. 101 p.p.

Las tarjetas se guardarán en los ficheros correspondientes.

Se anotará en el lomo del libro la letra y número correspondiente a cada libro ejemplo: A1, A2 etc. Y se guardan en el librero.

Los libros nuevos que ingresen al librero, se sellarán con el logotipo de CCA  
Los libros que se le compren a René se le escribirá la leyenda "pagado" y se agregará la fecha de compra y firma de René Martínez.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 87

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.6.4 INCLUSIÓN DE LIBROS EN LA BIBLIOTECA

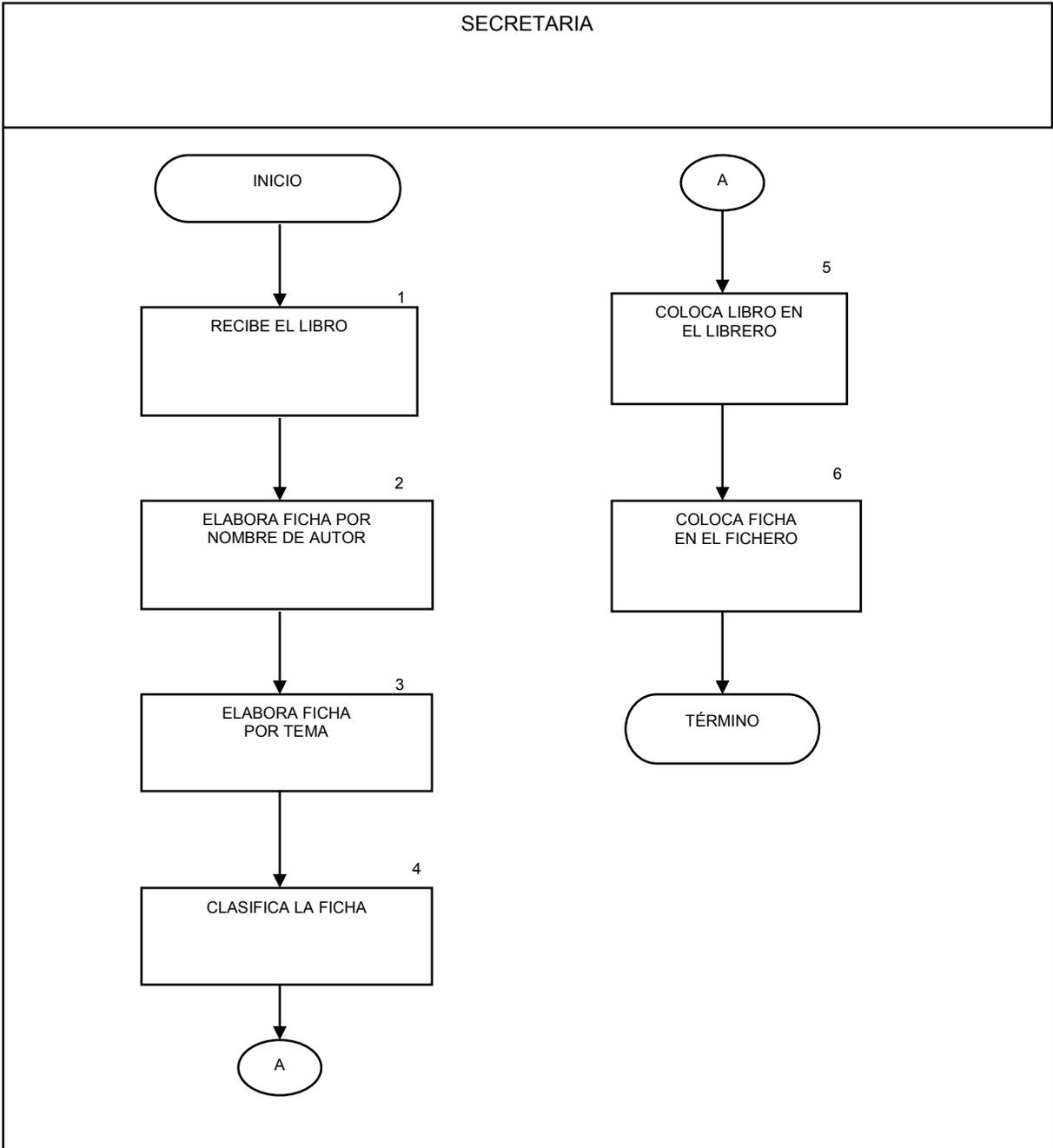
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaría	1	Recibe el libro.
	2	Elabora la ficha por nombre de autor.
	3	Elabora la ficha por tema.
	4	Clasifica la ficha de acuerdo al orden existente.
	5	Coloca el libro en el librero.
	6	Ordena la ficha en el fichero.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.4 INCLUSIÓN DE LIBROS EN LA BIBLIOTECA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 89

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.6.5 INCLUSIÓN DE MANUALES EN EL ARCHIVO

**OBJETIVO:**

Mantener actualizado el archivo de manuales para cursos de capacitación que elabora y utiliza CCA.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Sólo tienen acceso al archivo de manuales el personal que labora en CCA.

Mantendrá organizado el archivo de manuales el personal de secretarial.

No se prestarán copias del archivo de manuales para que sean sacadas de CCA.

Los manuales que sobren de los cursos que se impartan se incluirán en el archivo de manuales.

El archivo de manuales está organizado por orden alfabético tomando en cuenta el título.

Se llevará un listado de los manuales existentes.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa

SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 90

De: 105

Nombre del procedimiento: 8.6.5 INCLUSIÓN DE MANUALES EN EL ARCHIVO

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaría	1	Recibe el manual.
	2	Clasifica el manual por nombre.
	3	Coloca el material en el archivo correspondiente.
	4	Agrega el nombre del manual a la lista de manuales respetando el orden alfabético.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

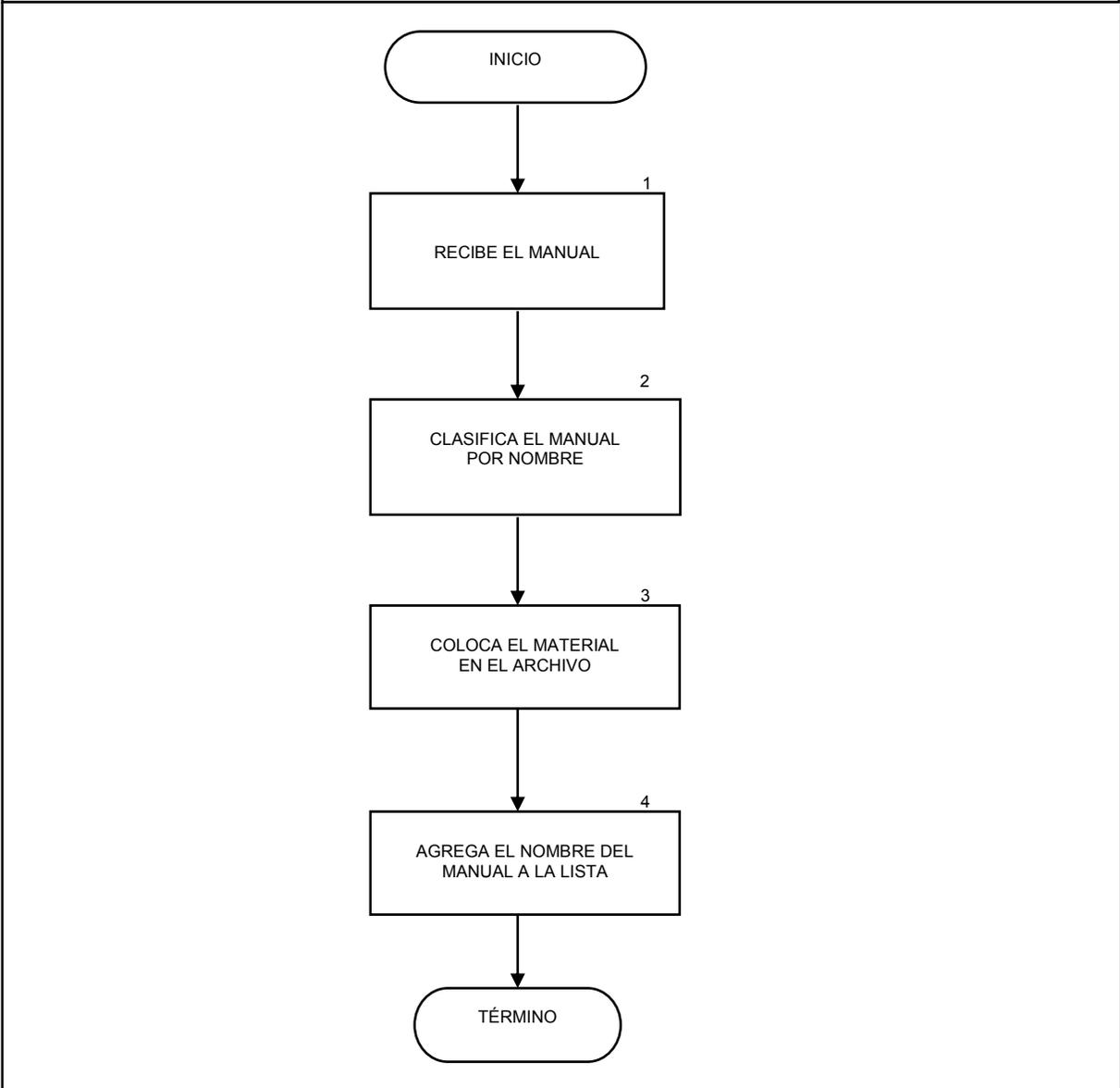
PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.5 INCLUSIÓN DE MANUALES EN EL ARCHIVO

SECRETARIA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**SECRETARIA**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	92
De:	105

**Nombre del procedimiento: 8.6.6 INCLUSIÓN DE CARPETA DE CLIENTE EN EL ARCHIVO**

**OBJETIVO:**

Mantener actualizado el archivo de clientes.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

Los documentos que se utilicen para cada cliente se engargolarán en carpetas.

En el lomo de las carpetas se pegará una etiqueta con el nombre del cliente.

A las carpetas engargoladas se irán añadiendo los documentos que surjan durante el trato con el cliente.

Las carpetas de los clientes se conservarán por un plazo de dos años terminado el contrato, al finalizar éstos se destruirán.

Las carpetas de los clientes se colocarán en orden alfabético, considerando el nombre de la razón social que representen.

**PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL**

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa

SECRETARIA

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág: 93

De: 105

Nombre del procedimiento: **8.6.6 INCLUSIÓN DE CARPETA DE CLIENTE EN EL ARCHIVO**

Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Secretaría	1	Abre el expediente en engargolado.
	2	Coloca en el lomo nombre del cliente.
	3	Incluye todos los documentos referentes al trabajo del cliente.
	4	Coloca la carpeta en orden alfabético.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

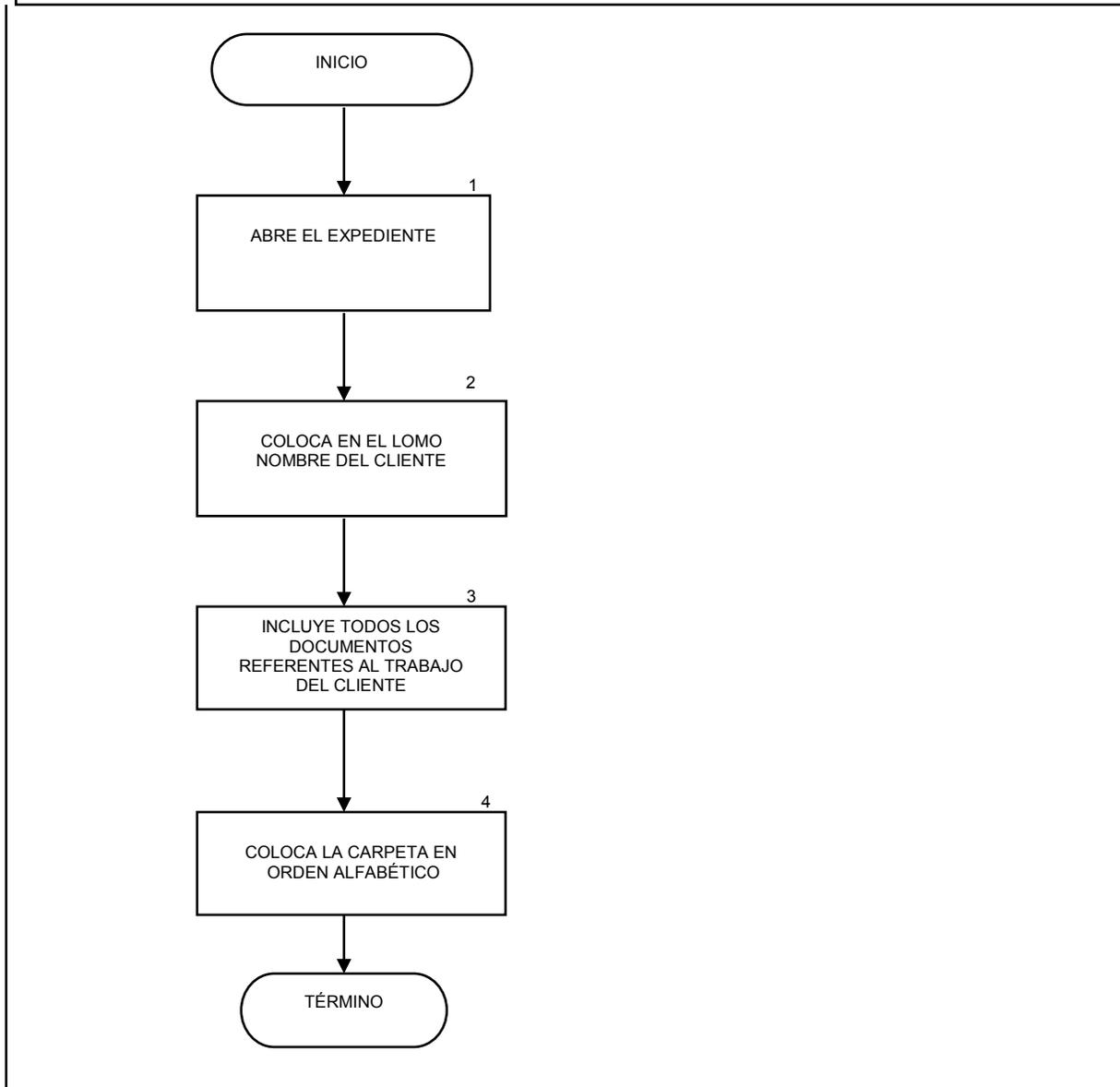
PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.6.6 INCLUSIÓN DE CARPETA DE CLIENTES EN EL ARCHIVO

SECRETARIA



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**FORMATOS**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	95
De	105

**Nombre del procedimiento: 8.7.1 EFECTUAR PAGOS DE IMPUESTOS DE CCA**

**OBJETIVO:**

Mantener al día las declaraciones de CCA ante la SHCP.

**POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:**

El contador es el único autorizado para elaborar las declaraciones que solicita la SHCP.

Las pólizas cheque que se entreguen al contador, deberán contar con respaldo de facturas, estados bancarios, chequeras, facturas emitidas a clientes.

Se pagarán puntualmente las declaraciones trimestrales y la anual.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	96
De	105

Nombre del procedimiento: 8.7.1 EFECTUAR PAGOS DE IMPUESTOS DE CCA

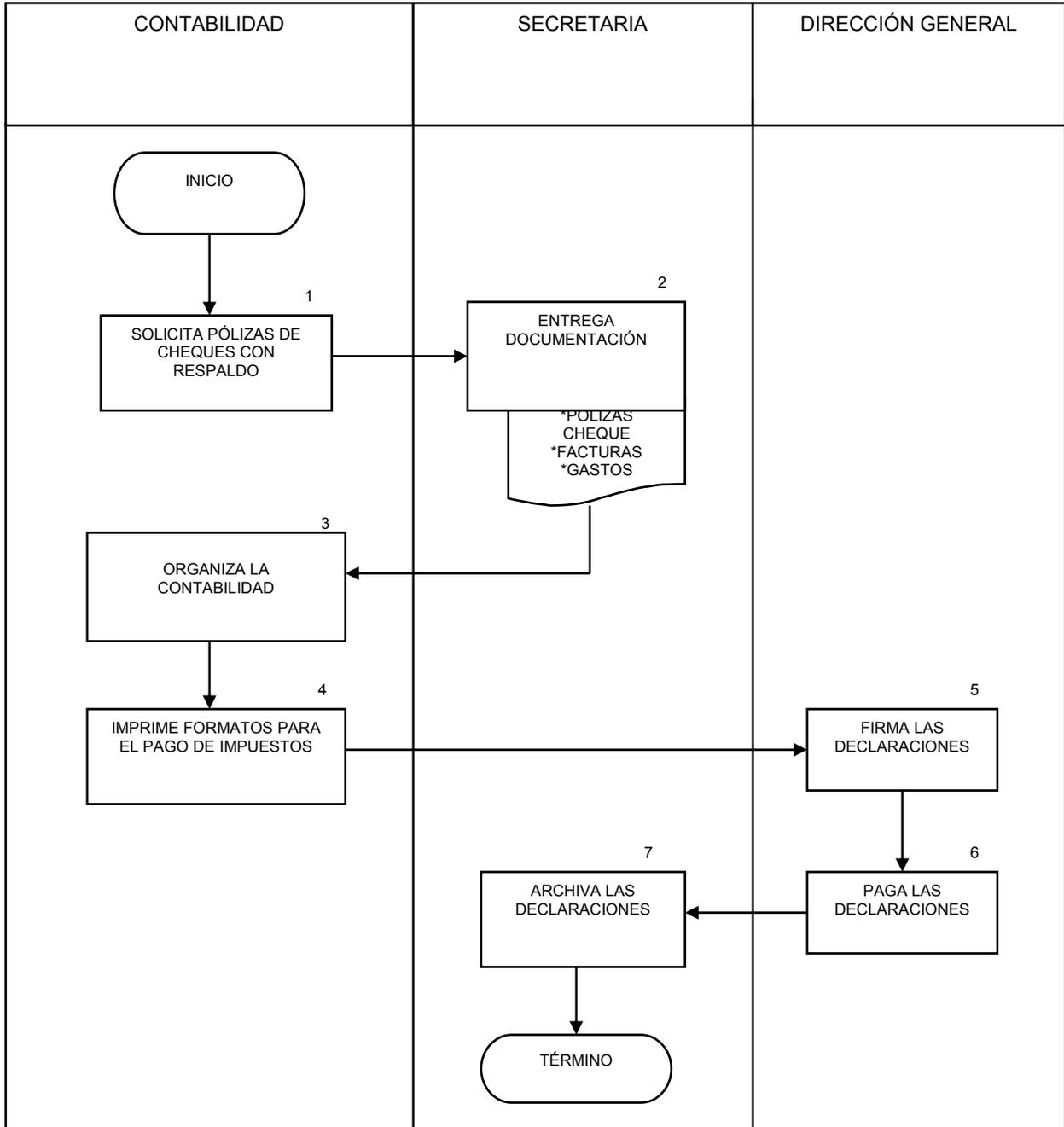
Unidad Administrativa	No.	Descripción de la actividad
Contabilidad	1	Solicita las pólizas cheque con su respaldo.
Secretaria	2	Entrega documentación a contador.
Contabilidad	3	Organiza la contabilidad.
	4	Imprime formatos para pago de impuestos de la SHCP.
Dirección General	5	Firma las declaraciones.
	6	Paga en el banco las declaraciones.
Secretaria	7	Archivan declaraciones pagadas.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: 8.7.1 EFECTUAR PAGOS DE IMPUESTOS DE CCA**



PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**FORMATOS**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	98
De	105

**FORMATOS**

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

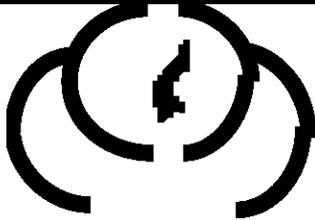
MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	99
De	105

**FORMATO PARA FAX**



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**

**TRANSMISIÓN DE FAX**

Fecha: \_\_\_\_\_

Número de páginas incluyendo la  
cubierta del Fax. \_\_\_\_\_

Para:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Número de Fax: \_\_\_\_\_

De:

\_\_\_\_\_

Teléfono: 56 93 31 55

Número de Fax: 56 92 00 53

COMENTARIOS:

GIRASOL # 47, COL. RESIDENCIAL ERMITA, C.P. 09710

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	100
De	105

## FORMATO PARA COTIZACIÓN

FECHA.

### NOMBRE DEL CLIENTE

Ponemos a su consideración el temario, objetivo y cotización del curso de capacitación que pudiera ser impartido a...

### CONTENIDO TEMÁTICO

Curso:

OBJETIVO:


PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	101
De	105

## FORMATO PARA COTIZACIÓN

### COTIZACIÓN

CURSO QUE OFRECEMOS:

ENTIDAD PARTICIPANTE:

DIRIGIDO A:

DURACIÓN:

HORARIO:

SEDE:

FECHA:

#### NUESTRO CURSO INCLUYE:

- Diseño del programa
- Manuales del curso hasta para 20 personas
- Lista de asistencia
- Reporte de calificación
- Facilitador para el curso
- Honorarios del facilitador
- Reconocimientos para los participantes que acrediten el curso (en caso de que la Institución lo solicite)

#### CONDICIONES ECONÓMICAS:

CURSO	DURACIÓN EN HORAS	COSTO POR HORA	COSTO POR CURSO	IVA	COSTO TOTAL POR CURSO

Los costos de los servicios no previstos se considerarán al realizar la negociación, observando precios vigentes.

#### Forma de pago:

La cuota del curso deberá ser cubierta en una sola exhibición al final del mismo, mediante un cheque certificado o depósito electrónico a nombre del CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C. con la presentación de la factura correspondiente.

Estamos a sus órdenes para ampliar la información que Usted desee.

Atentamente

Elvia Escalante Olvera  
Directora

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO
Unidad Administrativa
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02
Pág:	102	
De	105	

**FORMATO PARA RECADO TELEFÓNICO**

DE: \_\_\_\_\_ EMPRESA \_\_\_\_\_

PARA: \_\_\_\_\_

MENSAJE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_ RECIBIÓ \_\_\_\_\_

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**

Unidad Administrativa  
**FORMATOS**

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	103
De	105

**FORMATO PARA MEMORANDO**

<b>MEMORANDO</b>	Día mes año
	Referencia
PARA	
DE:	

<b>PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL</b>		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

MANUAL ADMINISTRATIVO

Unidad Administrativa  
FORMATOS

Día	Mes	Año
15	01	02

Pág:	104
De	105

## FORMATO PARA REPORTE DE EVALUACIÓN

Fecha:

(NOMBRE DEL CLIENTE)

CURSO  
PERIODO  
DEPENDENCIA  
INSTRUCTOR/C.C.A.

### LOGRO DE OBJETIVOS

(EXPLIQUE CUÁLES OBJETIVOS SE ALCANZARON EN EL CURSO Y CUÁLES NO).

### INTEGRACIÓN GRUPAL

(DESCRIBA CÓMO FUE QUE LOGRÓ LA INTEGRACIÓN GRUPAL, O LOS PROBLEMAS QUE ENCONTRÓ).

### APROVECHAMIENTO

(ANOTE CUÁL FUE EL PROMEDIO GENERAL DEL GRUPO Y EL GRADO DE AVANCE EN EL CURSO).

### TÉCNICAS DIDÁCTICAS Y MATERIAL

(DESCRIBA QUE TÉCNICAS DIDÁCTICAS UTILIZÓ DURANTE EL DESARROLLO DEL CURSO, ASÍ COMO EL MATERIAL DIDÁCTICO QUE EMPLEÓ).

### INSTALACIONES

(EXPLIQUE CUÁL ES SU APRECIACIÓN RESPECTO A LAS INSTALACIONES DONDE SE DESARROLLÓ EL CURSO).

### COORDINACIÓN

(SEÑALE CÓMO FUE EL TRABAJO DEL COORDINADOR DEL CURSO, EN EL CASO DE QUE LO HAYA HABIDO)

ELABORÓ Nombre y firma del instructor	RECIBÍÓ Nombre y firma

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL

0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión



**CENTRO CULTURAL AMÉRICA, S.C.**  
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

**MANUAL ADMINISTRATIVO**  
Unidad Administrativa  
**FORMATOS**

Día	Mes	Año
15	01	02
Pág: 105		
De 105		

**FORMATO PARA LISTA DE ASISTENCIA**

CURSO \_\_\_\_\_  
 PERIODO \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_  
 INSTITUCIÓN DONDE SE IMPARTE EL CURSO: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_  
 COORDINADOR \_\_\_\_\_

	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FIRMA	DÍAS												Evaluación		
																D	F
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	
12.																	
13.																	
14.																	
15.																	
16.																	
17.																	
18.																	

D = Diagnóstica  
F = Final

FIRMA DEL JEFE DE CAPACITACIÓN                      SELLO DE LA INSTITUCIÓN                      Hoja \_\_\_\_ de \_\_\_\_

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN GENERAL		
0	Elvia Escalante Olvera	15 de enero de 2002
No. de Revisión	Nombre de quien autoriza	Fecha de emisión