



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLÁN



Enriqueciendo la escuela pública
con la comunicación
organizacional

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A
ANDRÉS MANCILLA PALLARES

Asesor: Lic. Manuel Vázquez Arteaga.



Santa Cruz Acatlán, Naucalpan. Estado de México.

Enero de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A mis padres para empezar a agradecer todo lo que me han dado,

A mis abuelos que son las personas que más quiero,

A mi familia, profesores y amigos por su apoyo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: MANCILLA
PALLARES ANDRES

FECHA: 16 ENERO 2004

FIRMA: 

Andrés Mancilla Pallares

Índice

Introducción	1
Capítulo 1	
<i>Comunicación organizacional, comenzar el camino.</i>	7
1.1 Teorías de la comunicación con respecto a las organizaciones, <i>Qué se dice</i>	8
1.2 Elementos de la comunicación en las organizaciones, <i>Qué se tiene.</i>	21
1.3 Programa de comunicación Organizacional, <i>Qué se quiere.</i>	27
Capítulo 2	
<i>La estructura de la escuela, A B C de la primaria</i>	31
2.1 Dependencia, <i>Como se forma la escuela</i>	32
2.2 Marco institucional, <i>Qué y como hacemos las cosas</i>	39
Capítulo 3	
<i>Revisión del estado de la comunicación, Manos a la obra.</i>	52
3.1 Inventario de productos	53
3.2 Análisis d documentos	63

3.3 Metodología para el análisis de la oralidad	67
3.4 Comunicación no verbal	72
Capítulo 4	
<i>Interpretación de datos, Qué tan bien, qué tan mal</i>	79
4.1 Análisis de datos, <i>Escribiendo, diciendo y haciendo.</i>	80
4.2 Diagnóstico del estado de la comunicación, <i>y sin embargo se mueve</i>	86
Capítulo 5	
<i>Programa de comunicación, Un ecosistema completo.</i>	90
5.1 Programa, <i>el bosque.</i>	91
5.2 Manuales, <i>los árboles.</i>	98
5.3 Productos, <i>las hojas.</i>	99
Conclusiones.	103
Anexos	110
Fuentes de información.	

Introducción

Uno de los objetivos que persiguen las personas es el enriquecimiento, y esta ha sido una razón muy poderosa para que se unan elementos y se formen las organizaciones. Los seres nos hemos agrupado de formas tan diversas que hemos creado al mismo tiempo formas tan desiguales de organización, existen las pequeñas, medianas y grandes; las familiares, las públicas y privadas; y dentro se pueden subdividir en asociaciones civiles, que buscan un fin político, militar, económico, etc., pero definir las organizaciones, cómo se forman, crecen o se desarrollan o explicar las causa o efectos de su existencia sería un trabajo de administración.

Sin embargo, al trabajar con las organizaciones, desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional, implica no perder de vista los objetivos y las estructuras que las caracterizan, siendo la principal, que cada organización persigue un objetivo y a partir de él, se plantean estrategias para alcanzarlo.

Diferentes son las tareas que han impulsado a las empresas al éxito, probablemente su ingenioso manejo de las finanzas, su atinada producción, o su adecuado sistema de ventas; que han impulsado áreas como la economía, las ingenierías o el comercio; pero existe un área en la que también se puede participar y obtener un notable desarrollo: la comunicación.

Pero ¿Cómo hacer que la comunicación ocupe un lugar importante dentro de la organización? Primero debemos, como profesionales del área, alejarnos de la idea que narra que una comunicación bien hecha es sólo bonita, la comunicación bien hecha debe reflejar beneficios para la organización, aportarnos y aumentar cada vez más la oportuna toma de decisiones e influir en todas las áreas para integrar como tal una organización.

Enriquecer a la organización con la comunicación organizacional, va más allá de traer recursos a la empresa, va a comprender las necesidades de comunicación, a enfrentarlas y solucionarlas para engrandecer no sólo los capitales sino también el nombre de la organización que es importante para que valga la pena todos los esfuerzos realizados en las demás áreas de la empresa, cooperativa o familia, para no quedarnos en alcanzar los objetivos, sino incluso superarlos.

Es inapelable la idea que una empresa se conoce por sus resultados, pero siguiendo una lógica matemática los resultados es lo último a lo que llegamos, se puede ganar prestigio y reconocimiento durante el proceso, a través del buen manejo de la comunicación organizacional. Al crear y difundir una imagen de la familia o empresa que genera el producto o resultado, se creará certidumbre dentro aquellos que lo conocen y antes de que se obtenga el producto este ya contará con un cierto rango de aceptabilidad, sin embargo, ésta no es la varita mágica que convierte las cosas malas en buenas.

Por su parte las instituciones públicas poco se han caracterizado por el uso de estrategias efectivas de comunicación organizacional que beneficien el trabajo interno y que afinen la imagen con que son percibidas, es por eso que es

importante que con los cambios que sufren por la forma de administrarlos contemplen un aspecto de este tipo, es por eso que hay mucho que hacer para enriquecer las organizaciones públicas con la comunicación organizacional.

Uno de los sectores que más influyen en el desarrollo del país es la educación, en México la educación básica aún no se alcanza el cien por ciento de la población y es preocupante, pero aún más preocupante es la calidad de los servicios educativos que se prestan de forma pública. Las escuelas constituidas como organizaciones son un reflejo y al mismo tiempo una oportunidad para demostrar lo que la comunicación organizacional es capaz de hacer, desde una perspectiva pedagógica se podría mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje a través de la comunicación, pero desde el punto de vista de la escuela como institución se puede mejorar el servicio y los canales de comunicación; se puede crear, fomentar e implantar una cultura; se puede mejorar y simplificar los procesos internos de comunicación; se puede, en pocas palabras enriquecer la escuela pública con la comunicación organizacional”

Para aplicar la comunicación organizacional a una institución pública, esta investigación trabajó como objeto de estudio a la escuela primaria federalizada “Profesor Jesús Romero Flores” que es una institución pública dependiente de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), la cual atiende la comunidad de la unidad habitacional C.T.M. XIV en Ecatepec, Estado de México. Trabaja bajo un proyecto educativo elaborado por la comunidad interna y que pretende mejorar el servicio que presta a través no sólo del proceso enseñanza aprendizaje, sino a través de estrategias que permitan optimizar los servicios al interior de la comunidad para convertir a la institución en una *Escuela de calidad*.

Para contribuir al proceso de transformación de la escuela, en una *Escuela de Calidad*, es necesario establecer acciones que ayuden a facilitar y mejorar los procesos comunicativos al interior de la institución y así poder minimizar al máximo los problemas que se dan cuando la comunicación se da como un hecho natural, sin un método o una plena conciencia de lo importante que es una comunicación efectiva.

Problemas como el hecho de que un trabajo o informe se exija, de forma inadecuada o imprudente cuando el tiempo es escaso, por falta de información de lo que se requiere; que estos mismos trabajos o informes se tengan que elaborar en más de una ocasión por la falta de especificaciones exactas de lo que se requiere o la lenta identificación de los distintos documentos por falta de un formato estandarizado, son casos que pueden ser reducidos con una adecuada ejecución de un programa de comunicación.

Para enfatizar los beneficios de la comunicación organizacional en las instituciones públicas se ha planteado que si se construye y se implementa un adecuado programa de comunicación organizacional que estandarice los procesos y productos comunicativos de la institución para mejorarlos y facilitar su uso, entonces se puede producir, difundir y mantener una buena identidad escolar. De esta forma se puede enriquecer, sin hablar de enriquecimiento financiero necesariamente, la escuela pública a través de la comunicación organizacional.

Por lo anterior y con el objetivo de desarrollar un programa de comunicación organizacional que optimice, mejore y facilite las funciones

comunicativas de los docentes en la escuela primaria “Profesor Jesús Romero Flores” para que se produzca, difunda y mantenga una buena identidad escolar, se desarrolla el presente trabajo en cinco capítulos que comprenden:

1. Comunicación organizacional, *comenzar el camino*; donde se plantean los principios teóricos de la comunicación, que son la base de la investigación y que apoyan los argumentos que se desarrollan a lo largo de la misma,
2. La estructura de la escuela, *ABC de la primaria*, aproximación a las características del objeto de estudio, presentación y reconocimiento de sus partes.
3. Revisión del estado de la comunicación, *Manos a la obra*, es donde se describen las técnicas de investigación aplicadas para la recolección de información que es necesaria para el estudio de la organización, a través de cuatro instrumentos para cada saber como se comunica la escuela, como son sus documentos, su oralidad y su comunicación no verbal.
4. Interpretación de datos, *qué tan bien, qué tan mal*, es el análisis de la información, donde se establecen las interpretaciones de los distintos instrumentos de recolección.
5. Finalmente el capítulo cinco: Programa de comunicación *Un ecosistema completo*, es la propuesta de intervención o aplicación de el presente trabajo, se muestran los resultados y se alcanza el objetivo.

Enriquecer la escuela pública con la comunicación organizacional es el resultado de un esfuerzo compartido entre el investigador titular, su asesor y una

comunidad escolar que en un principio aceptó a participar en él, pero que en el proceso creyó y se entregó al máximo, el inicio fue incierto para los observados pero poco a poco, gracias a la pertinente exposición-presentación de temas y objetivos, el camino que se empezó, terminó por descubrir un ecosistema completo.

En las siguientes páginas se encontrará el lector con bases teóricas de autores clásicos y contemporáneos; comentarios, entrevistas y puntos de vista que enriquecen la lectura y la investigación; mapas, figuras y gráficos que permiten una fácil lectura visual, cuadros diseñados no sólo bajo la premisa de ser útiles sino también congruentes con el contexto en el que se desarrollan (escuela primaria), y de fácil consulta; todo esto gracias al apoyo y pertinente uso de la tecnología para dar un formato uniforme a esta edición.

Capítulo 1

Comunicación Organizacional Empezar el Camino

“Al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, *significación, información y relación*, que se realiza en y con respecto a las organizaciones. Lo que caracteriza esencialmente a nuestra especialidad no son los recursos empleados ni los procesos ejecutados sino el entorno particular donde estos se ponen en juego para modificarlo, el adjetivo *organizacional* distingue y precisa a qué tipo de comunicación nos referimos, una comunicación a favor de las organizaciones.”¹

La comunicación en el área profesional es muchas veces vista como la redacción de textos, producción de medios y en algunos de los casos como publicidad y/o mercadotecnia; en cuanto a la comunicación organizacional la visión se enfoca a informar, persuadir o motivar, pero se debe considerar a la especialidad como un medio para procurar las condiciones y procesos para que los miembros de la organización se conviertan en una comunidad de significados y se llegue a niveles óptimos de compromiso y responsabilidad surgidos de las mismas personas, además de un sentido profundo de pertenencia y participación.

¹ Juan Guillermo Pérez Castillo “Importancia del uso de modelos de comunicación en las organizaciones” en: El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (Rebeil y RuizSandoval:2000)

1.1 Teorías de la comunicación con respecto a las organizaciones, *Qué se dice*.

Dentro de la comunicación existe una rama que se denomina Comunicación Organizacional (CO), y si bien se entiende o sobreentiende el término comunicación, cuando agregamos el apellido organizacional se disparan una serie de interrogantes sobre *qué se dice*. Comunicación Organizacional “es un proceso de elaboración, obtención, intercambio, difusión de información y comunicación que las instituciones requieren para realizar sus funciones de regulación autorregulación y hetero regulación”.²

Invariablemente esta rama es aplicada a las organizaciones , llámense empresas o instituciones; públicas o privadas; familiares o no, de grandes a pequeñas, etc. es por eso necesario hacer un repaso de lo *qué se dice* en las Teorías de la Comunicación con respecto a la organización.

Las organizaciones afectan a todos y como sistemas de organización pueden caer en estado de crisis, debido a las arcaicas estructuras y a una organización deficiente. Una percepción muy común entre los autores e investigadores que trabajan con la comunicación organizacional es que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía a y desde el medio ambiente, vía las interacciones que se dan entre los individuos y los mensajes dentro del sistema. La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el entorno y a la vez las subpartes de la organización se conectan

² Vázquez, Manuel Introducción al lenguaje de la Comunicación Organizacional Edición del autor

entre sí. Por consiguiente la comunicación organizacional puede ser vista como el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.³

Los conceptos clave dentro de esta definición son: Mensajes, Redes, Interdependencia y relaciones. Los mensajes existen a través de las modalidades del lenguaje: verbal y no verbal; los receptores: internos o externos; Los métodos de difusión: oral o escrito; y el propósito del flujo: tarea, mantenimiento y humano. Las redes se examinan centrando el enfoque en las relaciones, en la relación del flujo de los mensajes y en la naturaleza seriada del flujo de estos. La modalidad de los mensajes puede ser: formales e informales, ascendentes, descendentes u horizontales. La interdependencia se basa en sus implicaciones, en las relaciones humanas que se dan en la organización. Y las relaciones interpersonales se identifican considerando el número de personas involucradas como: Relaciones didácticas, seriadas, de pequeños grupos y con audiencia.

Hablando de la comunicación como un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado entonces: como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y recepción simultánea de mensajes. Por ello jamás dos comunicaciones son idénticas ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas. Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones y a nuestra conducta, la interpretación de los mensajes también será distinta. Por consiguiente la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común. Como proceso seriado, la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o mas

³ Goldhaber, Gerald Comunicación organizacional. Diana. México. 1984

personas envían y reciben mensajes a una o mas personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

Ese *flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes* se da dentro de una organización que se define como “un espacio ordenado con puntos de referencia claros, con una normatividad que regula y hace previsible el comportamiento de las personas y con gran autoridad que impide o corta las injusticias, abusos o agresiones haciendo reinar cierta armonía”⁴ y ya que estamos rodeados de organizaciones, la comprensión de sus componentes, estructuras y relaciones pueden mejorar la calidad de las interacciones con ellas.

Para la comprensión de las organizaciones existen tres puntos de vista por el cual han sido estudiadas: *La escuela Clásica* centra su enfoque en la estructura fundamental y en las funciones laborales de los individuos que forman la organización. Los intereses primarios de esta escuela son: niveles jerárquicos, cadena de mando, trabajo o roles, división de trabajo, centralización, números de empleados en cada nivel de la jerarquía, relaciones de la línea contra relaciones de staff, tamaño y forma de la organización.

La escuela de las Relaciones humanas se interesa por la organización de los obreros, es decir, su interés primario son los individuos de la organización. Los gerentes y los estudiosos que siguen este método prestan su atención a variables orientadas al individuo como: posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud, personalidad.

⁴ Uriz, Javier. La subjetividad de la organización. Siglo XX. España. 1994

A la *escuela de los sistemas sociales* son inherentes las relaciones existentes entre las partes de la organización con ella en conjunto y la naturaleza interdependiente de dichas relaciones. Esta escuela sostiene que cualquier cosa que afecte a una parte del sistema afectará a todas las partes. Tratando a la organización como sistema se habla de conceptos como: entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia. Debido a la naturaleza de la organización esta es un sistema abierto.

En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos a través de métodos electrónicos o tradicionales, las más usadas son la forma oral, estas conductas o actividades de comunicación pueden ser analizadas teniendo en cuenta el contenido del mensaje, las condiciones de interacción, la iniciación y la participación, el feedback etc. Casi todos los mensajes que fluyen en las organizaciones pueden ser clasificados en tres propósitos: Tarea (relacionados con productos, servicios, producción); mantenimiento (relacionados con las políticas y las regulaciones); y humanos (relacionados con las actitudes, la moral y la realización de las personas).

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. Estos mensajes fluyen en dirección ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes normalmente de tarea o mantenimiento que fluyen desde los superiores a los empleados. La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que fluyen desde los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback o hacer sugerencias. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales

mensajes están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas, la terminación de conflictos o la participación de información.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. “Grapevine” (enredadera) es un sinónimo de la conducta de los mensajes informales. Las investigaciones realizadas indican que los grapevine son rápidos, exactos, contienen mucha información y se arraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine le pueden dar a la gerencia importante feedback sobre las actividades y la moral de los empleados. Desgraciadamente, en el grapevine también se incluye la difusión de información falsa que puede ser altamente destructiva para la organización. Cuando nos enfrentamos a la propagación de información falsa, el método para contrarrestarla consiste en explicar clara y rápidamente los hechos.

En el libro Comunicación Organizacional de Gerald Goldhaber, menciona que la cantidad de estímulos no verbales influye el proceso de comunicación. La comunicación no verbal trata de los mensajes no hablados (y no escritos). Cada uno de los tres componentes del paradigma de comunicación de la organización (gente, mensajes y medio ambiente) puede generar su propia conducta no verbal. Las personas se comunican por medio de sus cuerpos; los mensajes se comunican por medio de sus características vocales; y el medio ambiente se comunica por medio del espacio, el tiempo, el diseño y los artefactos. La comunicación no verbal es responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes, pero tan sólo debe ser interpretada en el contexto de la situación total de comunicación.

Golhaber menciona también que Birdwhistell fue el primero que estudio el cuerpo, su conducta y apariencia, creando una ciencia denominada “kinesics”. Casi todas las investigaciones realizadas sobre la conducta física del cuerpo pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos y la forma general del cuerpo. La boca y los ojos proporcionan casi toda la información relacionada con la expresión facial. Los gestos y las posturas pueden relacionarse con el estatus que se ocupa dentro de las organizaciones. A pesar de nuestros deseos de tocar y ser tocados, la mayoría de nosotros no empleamos con mucha frecuencia esa forma de conducta no verbal.

La voz humana puede ser estudiada examinando características como, tono, volumen, velocidad, resonancia y ritmo, o estudiando vocalizaciones como pausas, falta de fluidez, risas, lloros y bostezos. Los estudios de la voz han recibido el nombre de paralingüísticos, y han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características del orador, como, por ejemplo, características físicas, aptitudes, rasgos de la personalidad y sicopatología.

La tercera dimensión de la conducta no verbal (el medio ambiente) se divide en territorio y espacio, tiempo, diseño de edificios, habitaciones, y artefactos. La territorialidad implica la propiedad y la defensa de cierta área. Se han identificado tres principios de territorio y estatus: las personas que ocupan un estatus más elevado disfrutan de un territorio más amplio, lo protegen mejor, y pueden invadir fácilmente el territorio de todas aquellas personas que ocupan estatus inferiores. El espacio personal es el espacio que usted sitúa entre su persona y los demás. Es muy flexible y acompaña al individuo en función de su cultura, medio ambiente, relaciones y personalidad. Hall denominó al estudio del espacio y territorio “proxemics” e identificó cuatro distancias en las que se dan casi todas las interacciones. La distancia íntima (desde el contacto íntimo hasta

cuarenta centímetros) es la distancia para hacer el amor luchar consolar y proteger. La distancia personal (de cuarenta centímetros a un metro y veinte) está reservada a los amigos íntimos y a la mayoría de las relaciones interpersonales. La distancia social (desde metro y veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia en la que se producen la mayoría de las interacciones comerciales, tanto informales como formales. La distancia pública (desde tres metros sesenta hasta siete metros y medio) es utilizada en los discursos públicos, al impartir clases o en las interacciones muy impersonales.

Los grupos han sido definidos como colecciones de individuos que sostienen relaciones mutuas que hacen que sean interdependientes hasta cierto grado. Los pequeños grupos están formados por dos o más personas que se comunican cara a cara y que son consientes de la presencia de los miembros del grupo. Un grupo también puede ser definido como un subsistema dentro del marco de la organización, como entradas (objetivas y valores y necesidades de los individuos) transformaciones (liderato, tamaño, redes, interacciones), salidas (productividad y moral) y retroalimentación.

Las personas se unen a grupos para satisfacer ciertas necesidades personales (de seguridad, sociales, del ego, de auto-realización) los grupos existen por razones primarias, casuales, educacionales, terapéuticas y para resolver problemas. Las actividades organizacionales de los grupos siguen las redes formales (resolución de problemas, toma de decisiones, reuniones, consejos, conferencias, sesiones de capacitación) o bien las redes informales (charlas, acontecimientos sociales, grapevine, retiros)

Varios son los factores que influyen los resultados de las actividades de los pequeños grupos. Entre ellos tenemos las variables relacionadas con las

entradas y las transformaciones de los grupos. Los miembros de un grupo asumen roles funcionales: tareas, mantenimiento y para el provecho propio. La mayoría de los grupos cuenta con líderes por lo menos, uno de ellos encargado de realizar las funciones de tarea y el otro de satisfacer las necesidades socioeconómicas de los miembros del grupo.

El análisis de la comunicación dentro de las organizaciones va mas allá de enumerar los aspectos técnicos de esta, nos lleva a la tarea de diferenciar los propósitos de la comunicación al interior y los sistemas de acción implementados en el área de comunicación para la aplicación de ciertos modelos o programas que también podemos llamar tecnologías.

La teoría de la contingencia estructural, se ha esforzado en inventariar y descubrir las principales dimensiones de dependencia de la organización con su entorno y de las circunstancias técnicas, económicas, sociales y culturales; y en medir la importancia y el impacto respectivo sobre la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

A través de un repaso por las investigaciones llevadas a cabo por los seguidores de la teoría de la contingencia estructural⁵, los aspectos importantes se dividen, principalmente en: La tecnología, la dimensión organizativa y la adaptación de las organizaciones a las exigencias del medio.

Considerando que “una tecnología es cualquier invención que nos ayude a realizar cosas”⁶, la relación de esta en las organizaciones se mantienen en

⁵ CFR Crozier y Friedberg. El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990

⁶ Fernández Collado, Carlos. La comunicación humana Mc Grall Hill 1988

una hipótesis: “no existen estructuras organizativas buenas por sí mismas, sino estructuras adaptadas a los problemas que suscita una determinada tecnología”⁷

Existe un marco comparativo para el estudio de las organizaciones basado en una tipología de ligas entre los técnicos de producción, las estructuras y los modos de funcionamiento de las organizaciones. Es así, que las tecnologías utilizadas en una determinada organización pueden concebirse como procesos en los cuales las diversas *entradas* (Materias primas o humanas) se transforman por un tratamiento apropiado que los miembros de la organización deben investigar.

Así pues existen dos variables que definen la naturaleza de una tecnología: uno, la naturaleza misma de la materia prima, que se puede hacer operativa por la habilidad de quien la opera; y dos, la naturaleza de la investigación a la que deben someterse los miembros de la organización para solucionar los problemas que presente dicha tecnología.

En el caso de un programa de comunicación, la materia que constituye dicha tecnología apoyará las funciones de quién la opera procurando facilitar y mejorar sus funciones, ya que se obtiene de una investigación que permite responder a las necesidades que los problemas de comunicación presentan.

El análisis de esto, ligado esencialmente a la producción y a los cuadros medios y de control en una organización nos demuestran que las consecuencias se pueden apreciar en cuatro dimensiones organizativas: el margen de maniobra que le queda a cada uno de los grupos, su poder, los procesos de coordinación que se utilizan en su seno y su grado de interdependencia.

⁷ (Crozier:1990:113)

Pero la tecnología es manejada por los factores humanos*, por lo que involucra una circunstancia humana ligada a los modos de negociación entre los grupos y a los tipos de juegos que existen en las organizaciones.

Finalmente la premisa más importante en relación con la tecnología en la organización se centra en que se persigue una meta de eficacia, y las organizaciones intentan ajustar lo mejor posible las estructuras a las tecnologías.

La dimensión organizativa es otro factor que debe tomarse en cuenta, considerando que el crecimiento de la magnitud de las organizaciones, que tienen una intensidad y un efecto declinantes, trae consigo una diferenciación estructural grande. De ahí un doble efecto: por un lado, una economía de personal administrativo en la medida en que mayor homogeneidad más fácil es el control de las tareas dentro de las unidades, por el otro, un aumento del personal administrativo en la medida en que a mayor diferenciación más coordinación exige.

Los resultados de algunas investigaciones⁸ nos demuestran que cuando más pequeña es una organización, mayores son los efectos estructurales de la tecnología; pero cuanto mayor es la organización y cuantos más efectos de conjunto importantes tengan otros factores, tales como la magnitud o la dependencia, más efectos de conjunto importantes tendrá y más restringidos estarán los efectos de la tecnología.

Sería un error pensar que el contexto no constituye una restricción, porque es precisamente eso, un conjunto de factores que limitan pero que jamás eliminan

* Trabajadores de la organización

⁸ CFR (Crozier:1990)

completamente la capacidad de opción de los actores organizativos, por lo que el contexto no se puede considerar legítimamente como determinante de las estructuras, incluso de los modos de funcionamiento de las organizaciones.

Por otro lado el estudio del equilibrio que se establece entre las estructuras y los modos de funcionamiento interno de las organizaciones en los diferentes estados socioeconómicos y más generalmente las restricciones con el medio, nos definen un modelo mecánico que se caracteriza por un organigrama muy elevado y restrictivo, una comunicación muy débil y una centralización muy marcada del poder de decisión en los altos puestos que se opone punto por punto al modelo orgánico de la organización.

Se distinguen también cuatro tipos de medio según sus probabilidades de cambio y la previdencia de sus orientaciones: tranquilo y disperso, tranquilo y agrupado, perturbado y reactivo, y por último, turbulento. Cada medio que a grandes rasgos corresponde a una estructura económica del mercado, constituye una trama causal para la estructura de la organización y el tipo de relación que ésta establece con el exterior hasta convertirse él mismo en una matriz organizativa en las que sus propias reglas rigen las interacciones con las organizaciones a las que se enfrenta.

“El medio no es un conjunto de variables independientes, está constituido por una serie de sistemas o de subsistemas estructurados de muy diversas maneras por lo que representa una serie de sistemas específicos que algunos actores organizativos, igualmente específicos deben resolver.”⁹

⁹ (Crozier:1990:134)

Con relación al entorno, la estrategia de la organización determina su estructura en el tiempo y esta estrategia a su vez debe analizarse como una forma para que la organización utilice sus recursos lo mejor posible, en función de las posibilidades del mercado. Las exigencias del medio influyen en la estructura de las organizaciones sólo en la medida y hasta el punto en que sean resumidas en las estrategias de éstas tal y como los dirigentes las formulen o por sus coaliciones dominantes.

Existe una relación fundamental entre las variables externas —la incertidumbre, la diversidad y la naturaleza de las restricciones del medio—; los estados internos de diferenciación y de integración; y los procedimientos para resolver conflictos. Consumando sobre los aspectos principales de la teoría de la contingencia estructural se menciona que partiendo de la comprobación de que el grado de adaptación de las características estructurales de una organización a las circunstancias técnicas o económicas de su situación condicionan o incluso dirigen, su capacidad de alcanzar el nivel de eficacia y de realización necesario para su supervivencia y su éxito, se deduce que, para mantener su capacidad de supervivencia frente a un medio que cambia, esta organización no tendrá, más posibilidades que modificar su estructura. Una organización deberá necesariamente y siempre buscar la optimización del ajuste entre estructura y las exigencias que trae consigo su tecnología o su medio; en otros términos, el cambio organizativo se hará como respuesta a los imperativos funcionales de las necesidades de supervivencia y de eficacia de las organizaciones concebidas como sistemas naturales.

El medio en el que se desenvuelve la organización debe ser entendido por ésta como una relación de sistemas y subsistemas que tienen sus propias reglas y que generan incertidumbre que la organización debe intentar estabilizar y

personalizar. Los problemas que presenta el medio deben ser resueltos por actores específicos que tendrán que tener trato con los actores dentro y fuera de la organización y comprometerse con éstos en relaciones de poder e intercambio que extenderán los límites del sistema de acción pertinente, pero que dadas sus propias reglas definen a su vez exigencias del medio y el tipo de respuesta que podrán aportar estos actores.

“Un sistema de acción no es circunstancia natural, sino un constructo contingente” “si se trata de un conjunto mas complejo como un sistema de acción concreto, el problema se vuelve crucial” “una organización en si, no siempre coincide con el sistema de acción pertinente y más eficaz para los problemas que tiene a su cargo”¹⁰

Es por eso que para que la organización cumpla sus objetivos, es necesario negociar con su medio que detentan fuentes de incertidumbre y que se deben controlar y dirigir en todo momento para asegurar su mantenimiento y desarrollo, lo que explica la construcción de relaciones de poder en torno a las relaciones necesarias en el medio. Como primer respuesta se deben implementar servicios especializados de relaciones que se encarguen de reconocer los problemas y tendencias, que informen lo que sucede y propongan estrategias adecuadas para poder enfrentarse a ellos.

¹⁰ idem 229-230

1.2 Elementos de la comunicación en las organizaciones, *Qué se tiene.*

Las organizaciones *tienen* formas o elementos muy característicos de llevar su comunicación, no sólo la red de documentos que se elaboran para el intercambio de información dentro de ella, sino también la forma en que los datos del exterior se utilizan y se produce la comunicación institucional.

Daniel Scheinsohn, en su libro Comunicación Estratégica, menciona que: aspecto importante de cada organización es su “imagen”; ya que en función de la misma los públicos se comportarán de cierta manera frente a esta, y generaran conflicto u oportunidades de desarrollo. Aun que la imagen es sólo un aspecto para el éxito de una institución, es quizá al que se le debe más atención por ser un elemento ajeno a los manejos corporativos. No obstante en la imagen corporativa intervienen factores como la personalidad, la identidad, la cultura y la comunicación corporativa.

Toda organización es generadora de una imagen, lamentablemente esta imagen no la diseña ella misma, sino los públicos que están en contacto con ella, es por eso que es importante la comunicación estratégica dentro de la misma para encaminar la personalidad de la organización a los diferentes públicos que deberán generar una imagen que convenga. Bajo el modelo teórico semiótico de Pierce,¹¹ la significación del mensaje se construye a partir de tres elementos: el signo, (iconos, índices o símbolos) el objeto y el interpretante; que puede ser un efecto que produce el signo, el sentido que te da el contexto, el contexto lingüístico o la relación paradigmática entre un signo y otro.

¹¹ CFR Eco, Umberto. La estructura ausente. Barcelona Limusa 1989

En el caso de una organización el signo se refiere al discurso elaborado a partir de ella misma y que se trasmite a los públicos, el objeto es la forma en que se da esta asignación de significados a los mensajes transmitidos y el interpretante es el resultado de las operaciones cognitivas que la audiencia tiene de nuestra organización. Es por eso que la comunicación estratégica se encarga de diseñar significados previamente para luego regular la asignación de significantes pertinentes, es decir, que se encarga del proceso que se denomina “semiosis corporativa” en el cual la organización genera y comunica un discurso basado en su identidad, personalidad y cultura; motivando una imagen en los públicos¹². La función de la que se encarga esta comunicación estratégica es hacer llegar a los públicos (consumidores, trabajadores, inversionistas, clientes, etc.) una imagen semejante a nuestra personalidad, identidad y cultura.

Cuando se habla de personalidad corporativa se trata de hacer una distinción entre la organización y las otras que existen en el ambiente en el que se desarrolla, lo que posibilita la apropiación de la realidad. Esta personalidad corporativa la conforman el centro psíquico de la organización, donde se encuentran la misión, las creencias, los valores, los objetivos y las actitudes, lo que orienta a establecer su rumbo y su carácter básico, así como a determinar las iniciativas y actuaciones.

Otro aspecto a considerar dentro de la personalidad corporativa es el carácter, que tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos. El carácter se divide en dos aspectos: el primero denominado estructural, se refiere a la forma que la organización da a la estructura con respecto a las jerarquías, la funcionalidad y la centralidad; el segundo aspecto, el

¹² Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Ediciones Macchi. Buenos aires, 1993

dinámico se refiere a la metodología con la que se aborda la disciplina y se aplican las normas.

Como parte de la personalidad de la organización también se encuentran los sistemas y las destrezas. Los sistemas son un modo de autoexpresión que tienden a la eficacia y a la coordinación; las destrezas son hábitos en los que las empresas destacan. Por último, el aspecto más externo de la personalidad es el cuerpo, conformado por los negocios, las materias primas, el dinero y las inversiones, las instalaciones, la maquinaria, equipamiento y tecnología de la organización, entre otros. Por ser este el aspecto inmediato, es el que da cuenta del aspecto general de la institución ante los ojos de los demás.

La personalidad corporativa es importante en función que nos permita trazar una estrategia de comunicación, con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados. De la mano con la personalidad se encuentra la identidad o la forma simbólica en la cual está representada lo que es la organización. Dentro de la identidad se debe remarcar la forma en como el público ve e identifica la organización, haciendo una diferenciación entre la competencia, al mismo tiempo que le atribuye nuestra naturaleza. Dentro de este proceso de identidad es necesario manejar las cuestiones físico visuales, destacando los colores y las formas precisas en las que los públicos nos identifiquen físicamente.

La identidad corporativa es, sobre todo, aquello que la organización decide ser, lo cual construirá un discurso de identidad; el cual se construye a partir de la clasificación (encuadre de la institución dentro de un contexto ideológico preexistente y coexistente) y la particularización (elección de atributos óptimos que permitan su distinción de las análogas). Un discurso de identidad será el

punto de partida de la comunicación estratégica ya que será éste discurso el que se difunda y se convierta en significativo de la representación (o signo) que es la organización.

Así como toda institución tiene una personalidad y una identidad, también tiene una cultura corporativa que se define como el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una organización, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse. La cultura se puede clasificar según sean fuertes o débiles, (respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existen entre los implicados) o de cierre o apertura (respecto al grado de sensibilidad que posee acerca de los cambios que suceden en su entorno y la actitud que se adopta al respecto) conformando con esto dos ejes que clasificarán a las organizaciones con una cultura genérica de autoclausura, vegetativa, pasivo adaptativa o activo pasiva; cada una con un grado de apertura y fortaleza.

Además de esta clasificación se puede dar un tipo de cultura genérica dependiendo del riesgo de la actividad propia de la organización y la rapidez con la que la retroalimentación se da; creando así culturas maduras, heroicas, de proceso y juveniles. El tipo de cultura de la institución nos dará una guía para el tipo de comunicación que sea pertinente aplicar para satisfacer nuestra necesidad de información, pero también el tipo de comunicación intervendrá en el tipo de cultura que se da al interior de nuestra organización, haciendo de esto un proceso dinámico, de autorregulación y aprendizaje.

No basta establecer una personalidad e identidad corporativa, ni es suficiente definir nuestra cultura; es necesario establecer un vínculo institucional con nuestros públicos; y es que las organizaciones crezcan forjando relaciones

más íntimas con aquella sociedad en la que existe; y es precisamente a la relación que mantiene una empresa con sus públicos a lo que se denomina vínculo institucional.

Y es que los públicos perciben los mensajes que de la organización emanan consciente o inconscientemente, y se forman una idea de lo que esta es; al mismo tiempo que la organización se forma una idea o estereotipo de lo que sus públicos son, este estereotipo puede estar basado en suposiciones erróneas, lo que configura una relación conflictiva.

Esta relación debe ser buena, ya que los públicos poseen un poder determinante denominado “opinión pública”, que puede beneficiar o perjudicar a una organización; y ante este caso la comunicación es el eje rector de gestión. La relación se basa en las necesidades de los públicos, en las que el vínculo halla su fundamento motivacional; por lo cual es necesario distinguir entre dichas necesidades o perspectivas que la gente tiene de la organización, para lo cual se puede hacer un listado de públicos.

Pero no sólo los públicos son importantes para el vínculo institucional, también intervienen en esta relación el marco cultural, científico, tecnológico, educacional, político, legal, económico, de recursos naturales, demográfico y sociológico; por lo cual el vínculo se complica al considerar el medio ambiente (entorno). En relación con la comunicación estratégica, el vínculo es importante ya que es condicionante de la imagen que los diversos públicos se hacen de la organización.

La institución se conforma de la personalidad, la identidad, la cultura y el vínculo institucional, entre otras cosas, pero para las personas, la organización no

es otra cosa que la imagen que de ella tienen. La imagen es una concepción de los públicos con relación a la organización por lo que aunque la imagen sea la propia, son los públicos los que la definen. Es por eso que la imagen se vuelve asunto importante de la vida de la organización, para que esta imagen llegue a nuestros públicos de la manera que se quiere, es necesario hacer uso de la comunicación estratégica, creando en los símbolos, los discursos coherentes de la estructura de la organización y sembrando en el público la representación adecuada, sirviéndose de la retroalimentación para poder corregir efectos nocivos que por la comunicación se dan en ciertos públicos.

La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción: el nivel estratégico en donde se elabora un plan de acción global que opera en el campo de lo especulativo; el nivel logístico hace una aproximación cognoscitiva a la organización; el nivel táctico, que es el arte del mejor empleo de los recursos y el nivel técnico que se refiere a las maniobras operacionales para que las acciones se lleven a cabo. Es así como a partir de un proceso semiótico, la organización diseña significantes, basados en los aspectos constitutivos de la misma, como son la personalidad, la identidad la cultura y el vínculo corporativo; y que comienza con la construcción de la matriz de comunicación.

Mediante acciones tácticas y operativas, se pondrán en circulación mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de una imagen de organización ideal en los públicos de la misma. Esta imagen ideal será considerada como información a través de la retroalimentación, logrando así recomenzar un nuevo ciclo de estrategia.

1.3 Programa de Comunicación

Organizacional, *Qué se quiere.*

Se puede plantear un programa de comunicación como “una serie de interfases que hacen posible tener un repertorio (mensajes específicos) para los públicos y lograr una continuidad en la comunicación de la organización”¹³

El objetivo general de este trabajo consiste en *Desarrollar un programa de CO que optimice, mejore y facilite las funciones comunicativas de los docentes en la escuela primaria “Jesús Romero Flores” para que produzca, difunda y mantenga una buena identidad escolar*

“A fin de elaborar un plan de comunicación, se habrá de decidir, primero: el público al que se dirige; segundo, los objetivos, los mensajes, así como las condiciones específicas (confidencialidad, plazos de realización, etc.); tercero, los emisores; cuarto, Los instrumentos y soportes; quinto, un sistema de difusión; sexto, un guión de actuación; séptimo, un calendario viable; octavo, el presupuesto”¹⁴.

Un Programa de Comunicación Organizacional (PCO) se crea a partir de los factores situacionales de la organización, las políticas, los métodos de aplicación, responsabilidades, acciones y actitudes de una organización específica. Un programa de comunicación organizacional en una institución debe dar respuesta a ciertas preguntas que son básicas para que la comunicación sea la mejor, tales como: ¿Cuál es el formato adecuado de una carta? ¿Cómo se puede

¹³ Castañeda, Marcos. Programas de Comunicación interna. Cadec – UP, México, 1996

¹⁴ Pinuel Raigado. Metodología general conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Síntesis. España. 1995

usar el logotipo de la organización? ¿Qué cosas están restringidas para el uso de papelería oficial? ¿Cómo puedo dirigirme a mis superiores, compañeros o auxiliares? ¿Cuál es la mejor forma o estrategia para difundir un mensaje? ¿Cómo puedo hacer que mis intenciones se cumplan? entre otras.

Un programa de comunicación organizacional es una guía que auxilia a los empleados de la organización a llevar su comunicación de una manera adecuada, consentida, admitida y fomentada por la misma organización, es también una referencia que debe ser conocida por cualquier integrante de la organización y consultado cuando la duda lo alcance, es por eso que debe programar y tratar siempre de dar respuesta a esa incógnita que se pueda presentar

Para elaborar el PCO se necesita adentrarse a la organización, elaborar una investigación en este caso bajo al siguiente esquema.

- ↳ Estudiar la estructura de la organización, conocerla y definirla. Es necesario determinar los objetivos y políticas de la organización en general y en cuanto a comunicación se refiere. Hacer un inventario de las actividades de comunicación
- ↳ Delimitar los aspectos de comunicación que aportarán datos relevantes. Seleccionar de las diversas formas de producción, distribución y consumo de comunicación, una muestra que permita la obtención de información, actividades que se realizan cotidianamente y merecen ser reguladas.
- ↳ Analizar la información. Realizar actividades de comunicación en término de niveles, objetivos, funciones y canales. Utilizar técnicas apropiadas para juzgar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en su

conjunto. Considerar los puntos débiles y fuertes en relación a los factores situacionales de la organización, incluyendo la estructura, los procesos y el liderazgo.

- ↳ Evaluar y diagnosticar el estado de la comunicación. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades existentes para llevar a cabo las políticas. Recomendar los cambios necesarios de apoyo a la comunicación.
- ↳ Elaborar y presentar el PCO detallando las acciones y propósitos de su ejecución

Para llegar a lo *qué se quiere* es necesario que se aplique el esquema pasado a nuestro objeto de estudio. Se describe a continuación y se desarrollarán en los capítulos siguientes.

- ↳ El objeto de estudio es una escuela primaria de tipo pública federalizada, llamada “Jesús Romero Flores”; Se encuentra ubicada en el municipio de Ecatepec, en el Estado de México y depende burocráticamente a la secretaría de educación, cultura y bienestar social del gobierno del Estado. La institución está integrada por su comunidad que consta de 2 directivos, 17 docentes, 1 asistente de servicios, 473 alumnos y un aproximado de 300 padres de familia. No cuenta actualmente con políticas específicas de comunicación, pero sus acciones están regidas en el marco institucional de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).
- ↳ De las variadas formas de comunicación que se dan dentro de la institución se estudiarán y diagnosticarán: La forma escrita, como se elaboran los

documentos de papelería interna en la escuela; La forma oral, cuales son las formas de expresión cotidianas y lo que representan; La forma no verbal, como los comportamientos y actitudes del personal comunica y significa algo.

- ↳ Se recolectará la información a través de la observación directa, la encuesta y las entrevistas, se recopilaran en una serie de instrumentos diseñados específicamente para cada caso y se realizarán representaciones o modelos en las áreas que sean posibles.
- ↳ Un Diagnóstico del estado de la comunicación dentro de la institución dará cuenta del análisis y síntesis de la información obtenida en las etapas anteriores, se describirá la oportunidad o debilidad, proponiendo una solución o instrumentación para su mejora o mantenimiento.
- ↳ El programa de Comunicación Organizacional describirá las acciones y políticas obtenidas del pertinente análisis de información, está constituido por manuales y productos que servirán de aplicación y solución a lo relacionado con comunicación.

Capítulo 2

La estructura de la escuela A B C de la primaria

“El término *empresa* se usa por lo regular en el sector privado... se olvida que el término se debe emplear cuando las tres funciones básicas: insumo, transformación y resultado están combinadas y dirigidas hacia un cliente... es completamente legítimo utilizar el término *empresa*, para actividades gubernamentales, aunque la mayoría de ellas carece de auténticas metas de utilidad... es equivocado el evadir la implantación de métodos formales de planeación estratégica en instituciones públicas con la excusa de no ser considerados empresas”¹⁵

Está claro que cuando hablamos de instituciones públicas, llámense escuelas, hospitales, etc., no se puede mencionar la utilidad traducida en beneficio económico, pero sí de utilidad traducido en beneficio público, de ahí la necesidad de implementar tecnologías específicas en este sector para poder magnificar los resultados de las organizaciones que, reguladas por el Estado, ofrecen servicios que deberían ser de igual o mayor calidad que los que prestan los particulares.

Es necesario conocer y respetar los lineamientos legales y estructurales para poder participar en el enriquecimiento de la organización a través de la Comunicación Organizacional, aspecto que se aborda en el presente capítulo.

¹⁵ Sachse, Matthias. *Planeación en empresas públicas*. Trillas. México. 1990.

2.1 Dependencia, *Cómo se forma la escuela.*

En México los últimos 30 años representaron una etapa de crecimiento de la cobertura de los servicios educativos en el nivel básico, sobre toda extendiéndola a grupos que estaban marginados; se dieron además, importantes avances en la equidad entre hombre y mujeres, uno de los rasgos de ello, está presente en la mayoría de los países Latinoamericanos, todavía en los primeros años de la década de los setenta, durante esta etapa de expansión, las políticas estuvieron orientadas a crecer, abarcar todos los rincones del país, incluyendo a aquellas regiones apartadas, en zonas rurales, con grupos indígenas cuya lengua materna no es el español.

Este periodo permitió la construcción de un sistema que ha avanzado en la cobertura de educación preescolar, en primaria ha logrado un alto porcentaje en el número de matriculados con relación a la población potencial, y en educación secundaria se encuentra en proceso de expansión.

Hoy en día, uno de cada tres mexicanos está en la escuela, sólo el 8.2 por ciento de los niños en edad escolar primaria no tienen acceso a esa enseñanza, la atención a la demanda de educación primaria es cercana al 100 por ciento y cuatro de cada cinco egresados de primaria continúan la enseñanza secundaria.¹⁶

Grandes han sido los logros educativos, pero existen también plena conciencia de los rezagos y de los nuevos retos. El censo de 2000 permite constatar que todavía hay niños sin acceso a la primaria y jóvenes y adultos que no la concluyeron.

¹⁶ Segundo Informe de Gobierno, 2002. Anexo. México, D.F., 2002. INEGI. Dirección General de Estadística. Dirección de Estadísticas Demográficas y Sociales en: www.inegi.gob.mx

La obligatoriedad de la Educación Básica impondrá al Estado, esfuerzos complementarios que podemos y debemos analizar. A través de una revisión del marco constitucional que habla sobre educación se encuentran los siguientes aspectos:

- ↳ La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- ↳ Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

- ↳ El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, la servidumbre, los fanatismos y los prejuicios, además:

- ↳ Será democrático, considerando la democracia no solamente con una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

- ↳ Será nacional, sin hostilidad ni exclusivismo, atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

- ↳ Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, con el aprecio hacia la dignidad de la persona y la integridad de la familia la convicción del interés general de la sociedad por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.
- ↳ Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el ejecutivo federal determinará los planes y programas de estudios de la educación primaria, secundaria y normal para toda la república.
- ↳ Toda la educación que el estado imparta será gratuita.
- ↳ Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, incluyendo la educación superior, necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la educación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.
- ↳ Los particulares podrán impartir educación en todos los tipos y modalidades. Según lo que establece la ley, el estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares, en caso de la educación primaria, secundaria y normal.
- ↳ El congreso de la Unión expedirá leyes necesarias destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios,

así mismo, dichas leyes sancionarán a quienes no cumplan las disposiciones relativas.

Bajo el siguiente marco de la *Ley General de Educación* es que se llevan a cabo las acciones dentro de la escuela primaria es por eso que es necesario conocerlo para que también sea un rector del diseño de nuestro Programa de Comunicación Organizacional PCO.

La educación es uno de los motores que permiten la movilidad social, nuestro país está involucrado en un proceso que debe asumir los elementos necesarios para hacer de todos sus habitantes sean sujetos con mejores niveles de preparación, con base en los ideales de un estado moderno que les garanticen una verdadera democracia.

La ley general marca en lo relativo a las disposiciones generales, el derecho a recibir educación por parte de los mexicanos, con las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional. Hace una conceptualización en los siguientes términos; la educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Los fines de la educación son señalados para garantizar la orientación de la propia educación. El carácter democrático, nacional y de convivencia humana se afirman en la primera etapa de este documento, asimismo los tipos de autoridad educativa a partir de la federación, las entidades federativas y los municipios.

Además se afirma que los servicios educativos, siempre estarán en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y deberán cumplir con los planes y programas de estudio.

También señala que en cuanto al financiamiento de la educación, como la evaluación del sistema educativo nacional; corresponde a la Secretaría de Educación Pública, y los resultados de los mismos se darán a conocer a maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general.

Marca que los aspectos relativos a la equidad de la educación, se trata de establecer condiciones que faciliten el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo, oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos.

El proceso educativo es abordado en forma detallada en un capítulo entero, establece las obligaciones de los particulares que imparten el servicio educativo, en todos sus tipos y modalidades.

La validez oficial de estudios y la certificación de conocimientos son señalados también en esta ley.

Y finalmente menciona las infracciones, sanciones y recursos administrativos a que son acreedores los que no se sujeten a dicha ley.

Dentro del Proyecto Educativo de la Escuela Primaria “profesor Jesús Romero Flores” se encuentran los: Fines y propósitos de la educación primaria que se describen a continuación.

Una de las acciones principales en la política del gobierno federal para mejorar la calidad de la educación primaria consiste en la elaboración de nuevos planes y programas de estudio.

Se ha considerado que es indispensable seleccionar y organizar los contenidos educativos que la escuela ofrece, obedeciendo a prioridades claras, eliminando la dispersión y estableciendo la flexibilidad suficiente para que los maestros utilicen su experiencia e iniciativa y para que la realidad local y regional sea aprovechada como elemento educativo.

Desde los primeros meses de 1989 y como tarea previa a la elaboración del plan nacional de desarrollo 1989-1994, se realizó una consulta amplia que permitió identificar los principales problemas educativos del país, precisar las prioridades y definir estrategias para su atención.

A lo largo de estos procesos de elaboración y discusión, se fue creando consenso en torno a la necesidad de fortalecer los conocimientos y habilidades realmente básicos, entre los que destacaban claramente las capacidades de lectura y escritura, el uso de las matemáticas en la solución de problemas y en la vida práctica, la vinculación de los conocimientos científicos con la preservación de la salud y la protección del ambiente y un conocimiento más amplio de la historia y geografía de nuestro país.

El propósito descrito en el plan de estudios y programas de educación primaria es el de organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos, para asegurar que los alumnos:

Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales, la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a su realidad, que permita aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.

Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular con los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y geografía de México.

Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.

Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y el ejercicio físico y deportivo.

Uno de los propósitos centrales del plan y programas de estudios es estimular las habilidades que son necesarias para el aprendizaje constante. Por tal motivo, se ha procurado que en todo momento la adquisición de conocimientos está asociada con el ejercicio de habilidades intelectuales y de reflexión. Con ello

se pretende superar entre la enseñanza informativa o enseñanza formativa bajo la teoría de que no puede haber una sólida adquisición de conocimientos sin la reflexión sobre su sentido, así como tampoco es posible el desarrollo de habilidades intelectuales si éstas no se ejercen en relación con los conocimientos fundamentales.

A la escuela primaria se le encargan muchas actividades. Aparte de los conocimientos y habilidades que deben aprender el alumnado también realiza complejas funciones sociales y culturales. Frente a estas demandas, es indispensable aplicar criterios selectivos y ver prioridades, bajo el principio de que la escuela debe asegurar el primer lugar el dominio de la lectura y la escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de la información. Solo en la medida de que se cumpla con estas prioridades con eficacia, la educación primaria será capaz de cumplir con otras actividades¹⁷

2.2 Marco institucional, *Qué y cómo hacemos las cosas.*

Independientemente del marco legal que rige a la escuela existe un conjunto de postulados que pertenecen específicamente a la escuela y que se reúnen en el siguiente *Marco de Integración*.

Nombre, razón social y giro:

Escuela Primaria Federalizada “**Profesor Jesús Romero Flores**”

Turno Matutino. C.C.T. 15DPR2783E

¹⁷ Escuela Primaria Jesús Romero Flores. Proyecto educativo. Inédito. 2001

Domicilio:

Valle del Eufrates y Valle del Orinoco s/n; Colonia Unidad Habitacional
Infonavit Aragón C.T.M. XIV, Ecatepec de Morelos,
Estado de México C. P. 55280
Teléfono: 51 20 96 36

Horarios

Laboral:	07:00 a 14:00	Lunes a Viernes.
Académico:	08:00 a 12:30	Lunes a Viernes.

Dependencia:

- ↳ Gobierno Federal.
- ↳ Secretaría de Educación Pública. (SEP)
- ↳ Gobierno del Estado de México.
- ↳ Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.
- ↳ SEIEM* Servicios Educativos Integrados al Estado de México.
- ↳ Dirección de Educación Elemental.
- ↳ Subdirección de Educación Primaria en Ecatepec.
- ↳ Sector Educativo II.
- ↳ Zona Escolar 66.

Misión

Ofrecer una educación básica de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por: habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas; valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos

* Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de México, creado por Decreto de ley de la LI Legislatura del Estado de México Junio 3 de 1992.

un desarrollo integral y una identidad estatal y nacional; que les permita en el futuro con responsabilidad social participar en la conformación de un país más competitivo en el concierto de las naciones.¹⁸

Visión

Una organización abierta y cercana a la comunidad, que garantice: educación básica de excelencia, orientada a la formación de ciudadanos con valores cívicos y éticos; conocimientos básicos con una alta pertinencia y capacidad creativa, desarrollo individual integral con responsabilidad social y solidaridad humana con identidad estatal y nacional.

Valores

- ↳ El **Compromiso** del trabajo educativo con la misión y visión del Organismo y con las expectativas ciudadanas, es fundamental para alcanzar una educación de Calidad.
- ↳ El **respeto** a los derechos humanos y la aceptación de las obligaciones cívicas, garantiza la integridad y dignidad de alumnos, trabajadores de la educación y padres de familia; independientemente de su raza, religión, género y origen étnico.
- ↳ La **responsabilidad** de alumnos trabajadores docentes, de apoyo y asistencia a la educación y personal directivo, permite avanzar hacia la excelencia académica.
- ↳ La **tolerancia** es el cimiento de la sociedad, permite las diferencias de opinión y la diversidad de conductas en un marco de libertad, justicia y democracia de la comunidad educativa.

¹⁸ Programa de desarrollo institucional 1996-2000 de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México 2da edición, México 1997

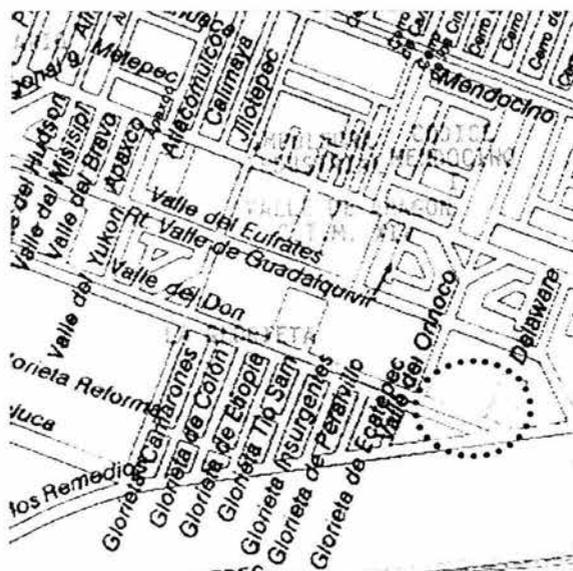
- ↳ La **honestidad** en la utilización de los recursos humanos, materiales técnicos y financieros, es una exigencia permanente para funcionarios y trabajadores de la educación.
- ↳ La **ética** como parte fundamental de la moral pública de los funcionarios y trabajadores de la educación anteponiendo los intereses institucionales a los personales.

Objetivos

- ↳ Favorecer la adquisición de hábitos personales y sociales a las alumnas y alumnos.
- ↳ Capacitarles para el trabajo intelectual autónomo
- ↳ Fomentar procesos de participación entre los miembros de la comunidad escolar.

Situación Geoeconómica:

Plano de la colonia:

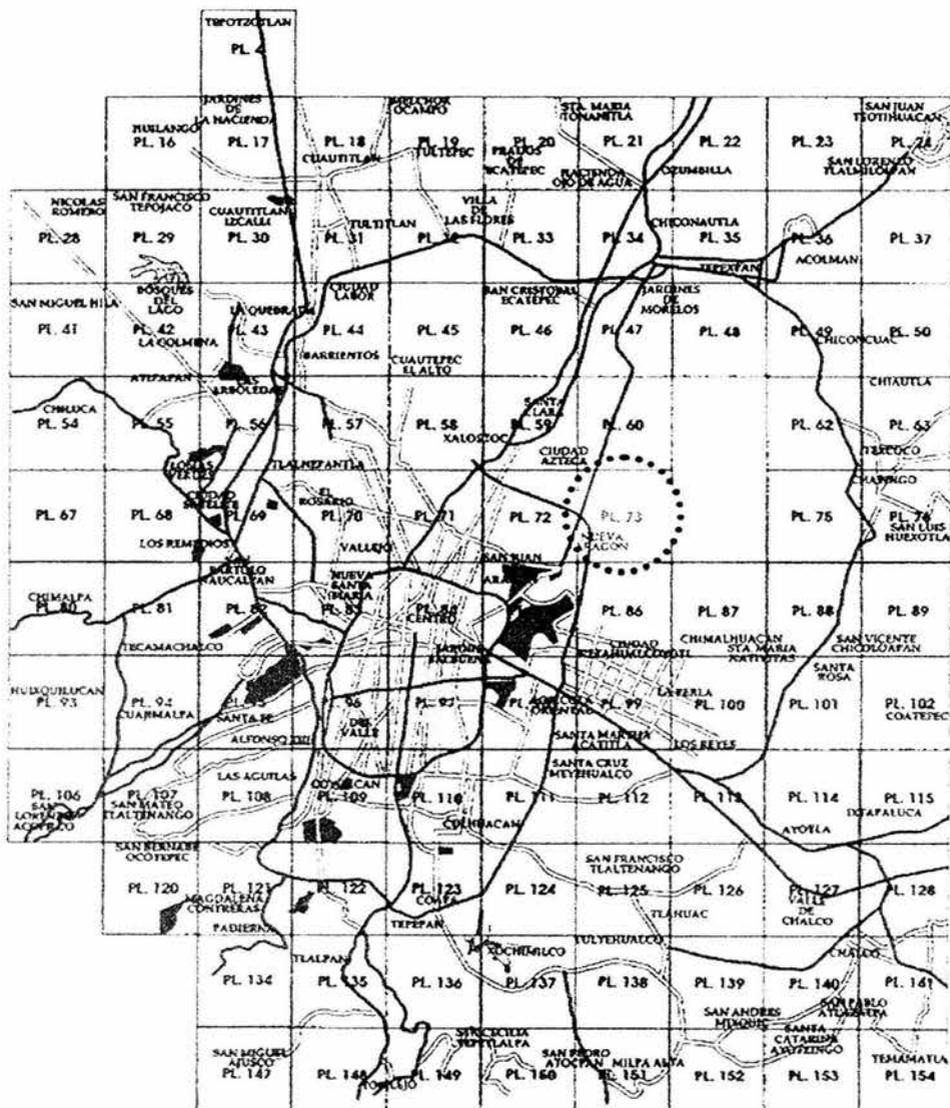


Plano municipal.



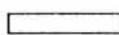
La institución se encuentra ubicada en una unidad habitacional al noroeste de la Ciudad de México, en el municipio de Ecatepec, hacia los límites con el municipio de Atenco. Las escuelas de los alrededores no se consideran competencia pues pertenecen a la misma dependencia, y existe una cooperación entre estas que son: Alfredo del Mazo, Ángel María Garibay y Francisco Márquez.

Plano de la Ciudad de México.



Organigrama

El organigrama es una lectura que nos permite ver las áreas que comprenden a la organización, sus circuitos de comunicación e información, sus diferentes niveles y la complejidad o sencillez de la estructura. Para su análisis es necesario comprender de que manera está compuesto o integrado:

 *Grafo* es el área determinada por cuatro líneas que también se le conoce como departamento, donde de una manera operacional lleva el nombre del departamento,

 *Senda* es la línea que unifica a un departamento con otro y/o es el camino o el circuito de información y de comunicación que alimentan a todo el organigrama.

Distancia es el recorrido que hacen las diferentes sendas para llegar a los diferentes departamentos, podemos encontrar distancias cortas y distancias largas dependiendo del número de departamentos.

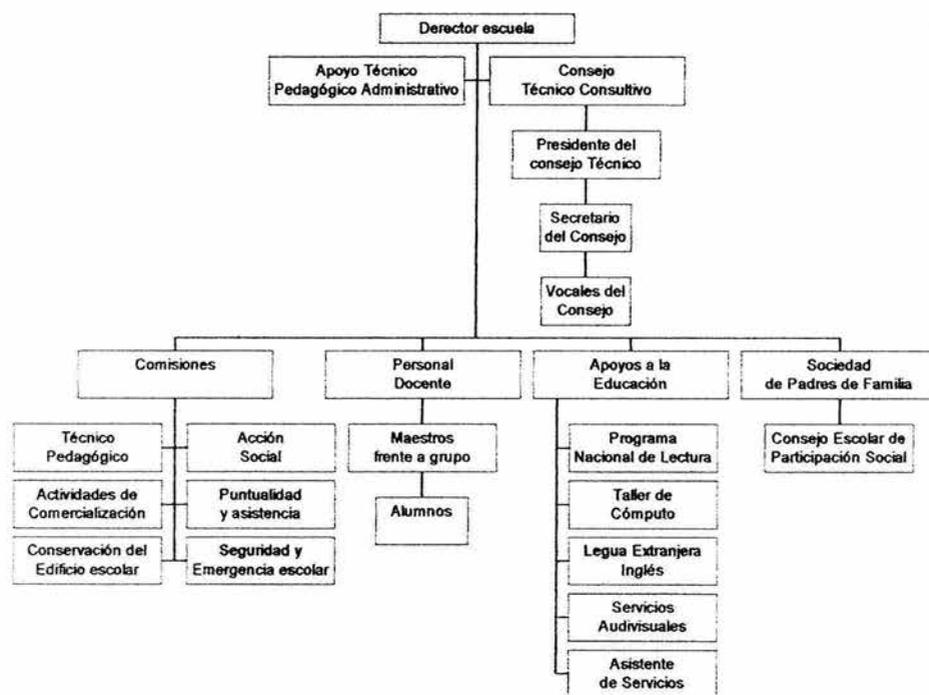
 *Grado* es el punto donde desembocan y se unen los diferentes departamentos de un mismo nivel, aquí se puede notar el número de áreas que controla un grafo.¹⁹

El siguiente organigrama fue dictado por el director escolar, siendo de tipo funcional que según Bartoli²⁰, apunta a recortar horizontalmente un flujo integrado en unidades especializadas; presenta los puestos o diferentes departamentos dejando limpio el espacio de los nombres, se hacen evidentes

¹⁹ Vázquez, Manuel Introducción al lenguaje de la Comunicación Organizacional Edición del autor

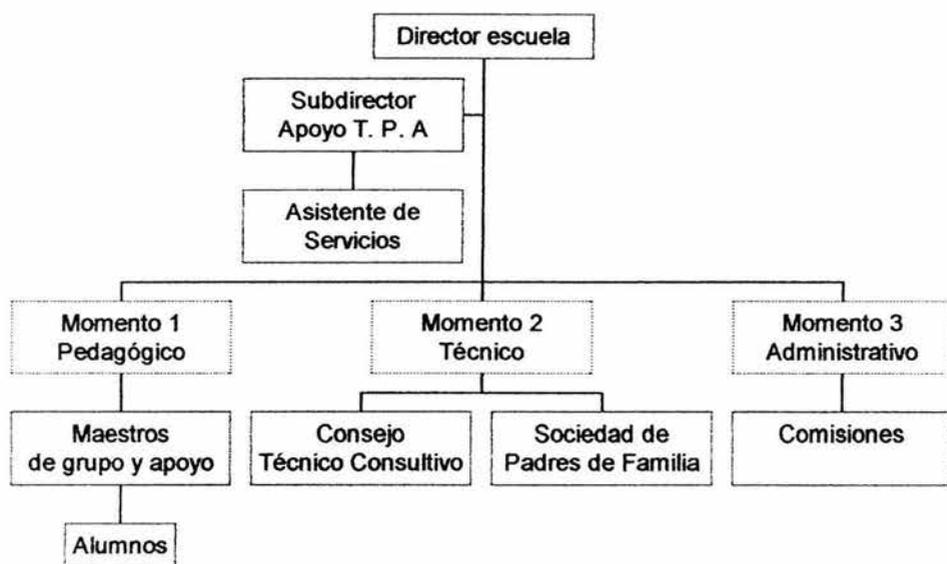
²⁰ Bartoli, Annie. Comunicación y organización. Paidós, México, 1992

todas las partes de la comunidad, sin embargo, los puestos son ocupados en ocasiones por la misma persona, tal es el caso de los titulares de las diferentes comisiones que al mismo tiempo son maestros frente a grupo. En el análisis del que he llamado *Organigrama Formal* se encuentra que el *grado* que controla el *grafo* del director es el más grande, evidenciando el nivel de responsabilidad, no así con los otros, ya que al no existir un titular en el grafo de Comisiones, Personal Docente, Apoyos y Sociedad de padres, es él quien dirige prácticamente a todos.



Sin embargo, de la observación de la institución he concluido el siguiente *Organigrama Real*, en el que se observa una división del trabajo de la dirección en tres áreas en el mismo número de momentos. Dichos momentos de agendan en

los espacios de tiempo determinados los que hace el trabajo menos complicado al dedicarse toda la energía a determinado momento, las distancias se acortan y los grafos se reducen lo que, por ejemplo en el momento tres, administrativo, se ve al titular de dicha comisión como tal y no como maestro de grupo.



Del organigrama formal y real se puede obtener un *Organigrama Ideal* que estaría representado por todos los grafos del formal, organizado por el real con la condición de no duplicar a ningún titular.

Sociograma.

El sociograma es un diseño que surge de la observación de las acciones de los grupos internos, en pláticas, reuniones y dinámicas informales dentro de la

organización. El sociograma sirve para observar como se forman los grupos, su interacción y su intercambio de información y comunicación; así mismo sirve para observar a los trabajadores que no se integran a ningún grupo y las personas que buscan interacción en pareja (diádicos)²¹

Las relaciones que se establecen dentro del organigrama son de tipo formal y se mantienen en algunas circunstancias de esta forma, sin embargo no son el único tipo de relaciones que se establecen al interior de la institución, las de modo informal se representan en el siguiente sociograma, con las siguientes formas

○ Un círculo representa a cada miembro de la organización, dentro de él un número que indica a quien representa.

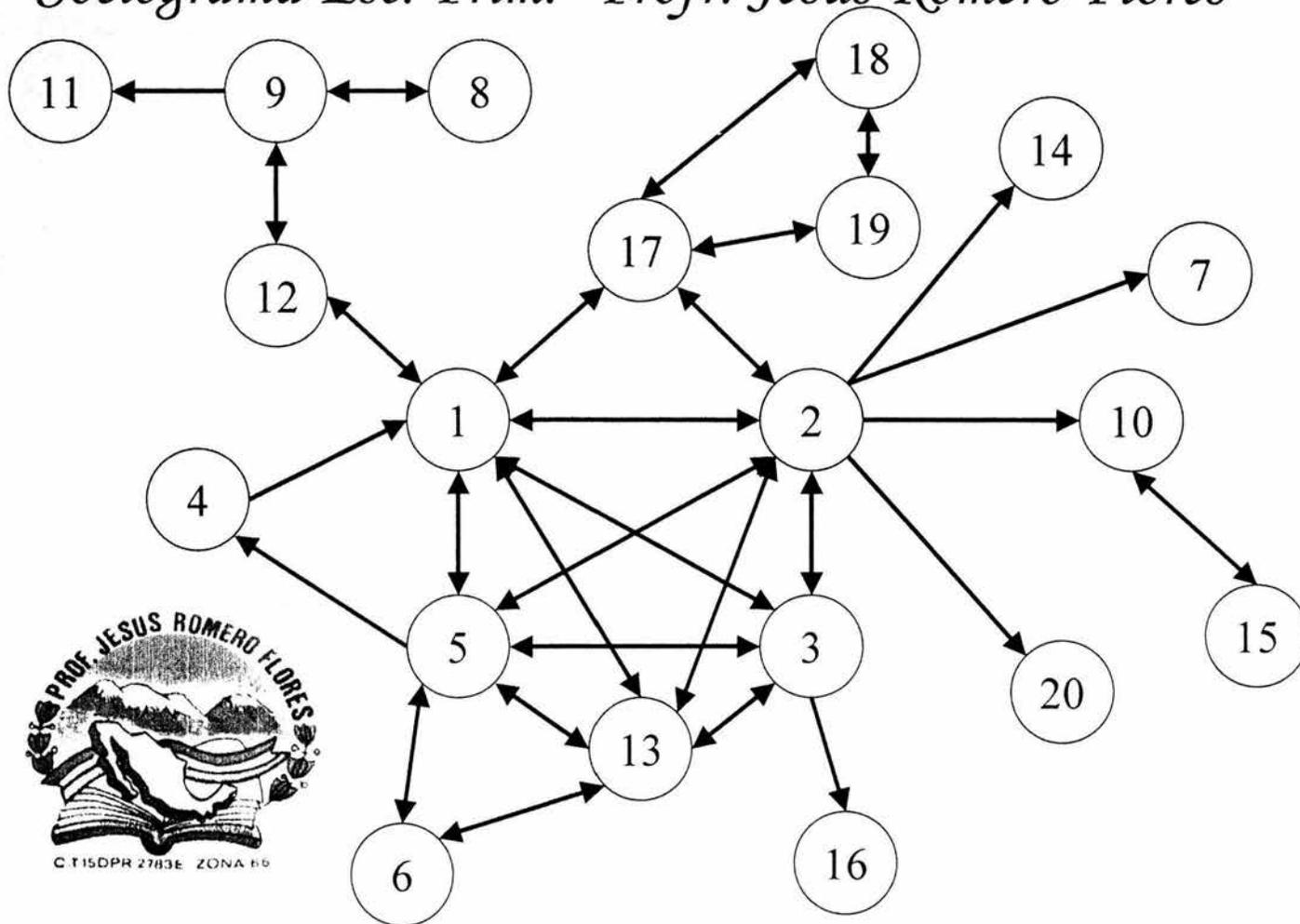
→ Una dirección en un sentido, representa un vinculo de información entre los representados en los círculos.

↔ Una dirección de doble sentido representa una relación de comunicación entre los representados en los círculos.

A continuación se presenta el sociograma que se realizó del personal de la escuela donde se representan cada una de los profesores y sus relaciones.

²¹ Vázquez, Manuel Introducción al lenguaje de la Comunicación Organizacional Edición del autor

Sociograma Esc. Prim. "Profr. Jesús Romero Flores"



Asignación de Clave

1. Herasmo Mancilla (Director)	11. Guillermina Sánchez (4° B)
2. Anselmo Pérez (Subdirector)	12. Félix Aparicio (5° A)
3. Dora Silvia Chino (1° A)	13. Gloria Vanegas (5° B)
4. Felipe López (1° B)	14. Felipe Antunez (6° A)
5. Josefina Martínez (1° C)	15. Matilde Herrera (6° B)
6. Ernesto Camaño (2° A)	16. Juan Carlos Hdz (6° C)
7. Guadalupe Madrid (2° B)	17. Andrés Mancilla (Comp.)
8. Dolores Hernández (3° A)	18. Onniver Gaspar (E. F.)
9. Celia Vega (3° B)	19. Erik Garduño (Ing.)
10. Bulmaro Aguilar (4° A)	20. Agnela Bernabé (conserje)

Los elementos se encuentran representados en un círculo con un número según la lista anterior, y se representan las relaciones de comunicación con una dirección de doble sentido y las relaciones de información por una dirección de un solo sentido.

Existe un grupo muy fuerte que entre ellos se comunican intensamente, conocidos como los “hijos de la dirección”, a partir de quienes se desarrolla el trabajo al interior del instituto, la dirección de la escuela se encuentra en una muy buena posición ya cuenta con relaciones muy fuertes con los personajes con los que interactúa, con las personas que no tienen un lazo de comunicación, no tienen un lazo de información ya que esta pasa a la subdirección escolar y esta es la encargada de transmitirla a los profesores que sean ajenos al grupo principal.

Se encuentran tres triadas al interior de la organización una entre profesores que incluso comen juntos, otra entre los directivos y el maestro de computación y entre los tres maestros de apoyo. Los círculos más alejados

representan a los maestros que reciben la información y que hacen su trabajo sin “meterse” con nadie.

El conflicto prácticamente no existe, los participantes alejados son informados por gente confiable, con información fidedigna.

Capítulo 3

Revisión del estado de la comunicación Manos a la obra

“Las variaciones metodológicas que se han sucedido a través del tiempo, son un aspecto que se refleja en un mejor resultado de las intervenciones en esta área del conocimiento. Las mejoras que se evidencian en la comunicación organizacional desde su perspectiva académica, tienen profunda relación con una contribución que las auditorías han hecho a través de la praxis e implementación de las mismas en distintos tipos de organismos públicos y empresas privadas.”²²

Para poder llegar al diseño del PCO es necesario recolectar información y darle el debido tratamiento para su análisis, por eso se diseñaron una serie de instrumentos basados en las baterías instrumentales más características de las auditorías (encuestas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, observación), modificadas para que respondan al contexto de estudio y método seleccionado como el más útil para la situación de intervención; en el área de productos y medios de comunicación, oralidad, documentos de papelería oficial y comunicación no verbal. A continuación se describen los instrumentos, se

²² Garrido, Francisco. *Comunicación Estratégica*. Gestión 2000. España. 2001

desarrolla su aplicación y se organizan los datos obtenidos para su pertinente estudio.

3.1 Inventario de productos

Indispensable para el siguiente paso es hacer un *inventario de productos*, un inventario de las formas específicas para comunicarse, donde el acercamiento es con mas profundidad al principal objeto de estudio: la comunicación; se observan y reconocen sus formas y se ordenan las mismas para su posterior tratamiento; para ello se diseñó y se aplicó la *Matriz para inventario de productos comunicativos*

Objetivos:

- ↳ Enumerar los productos y medios por los cuales se comunican los integrantes de la institución.
- ↳ Mencionar quien se comunica con quien.
- ↳ Identificar los medios para este tipo de comunicación.
- ↳ Analizar la importancia de los puntos anteriores.

Método:

- ↳ Observación directa para identificar los productos comunicativos al interior de la institución.
- ↳ Asignar un código a cada uno de estos productos para su identificación en la matriz.
- ↳ Enumerar las personas que participarán y de ser necesario designar una muestra.

- ↳ Mencionar los puestos de las personas que se designaron en la institución.
- ↳ Asignar un código a las personas de la muestra.
- ↳ Encuestar a las personas designadas para saber *con quien se comunican y a través de que medios*
- ↳ Llenado de la matriz.
- ↳ Análisis de la matriz.

Aplicación*:

A través de la observación directa se encontraron los siguientes productos que se usan dentro de la institución para comunicarse y se les asignó la marca que les precede.

-  Comunicación oral.
-  Libro de notas.
-  Documentos no oficiales.
-  Conversaciones telefónicas.
-  Documentos Oficiales.
-  Documentos electrónicos.
-  Escritos a mano.
-  Notas adheribles.
-  Pizarra de anuncios.
-  Mensajes con terceras personas.

A las personas que participaron para la recopilación de información se les asignó un número de la siguiente manera.

1. Autoridades externas. (muestra)

* Una muestra del instrumento aplicado se exhibe en los anexos

2. Dirección de la escuela.
3. Subdirección escolar.
4. Profesores.
5. Personal de apoyo.
6. Alumnos. (muestra)
7. Padres de familia (muestra)

Se aplicará la tabla 1 a las personas involucradas en el proceso de comunicación dentro de la escuela para saber con quien se comunican y por que medio y se concentrará la información en la tabla 2.

En el caso de las muestras se obtendrá un promedio para que este sirva como indicador de esa población.

Se analizará la información destacando:

- ↳ Quién se comunica con quién y con quién no.
- ↳Cuál es el medio más y menos utilizado.

TABLA 1 CUESTIONARIO A APLICAR.

Puesto: _____

Marca Con una X todos los cuadros que relacionen con quién te comunicas y por qué medio.

		Te comunicas con:						
		Autoridades externas	Director	Subdirector	Profesores	Personal de apoyo	Alumnos	Padres de familia
A través de:	 Comunicación oral.							
	 Libro de notas							
	 Documentos no oficiales							
	 Conversaciones telefónicas							
	 Documentos Oficiales.							
	 Documentos electrónicos							
	 Escritos a mano							
	 Notas adheridas							
	 Pizarra de anuncios							
	 Mensajes con terceras personas							

TABLA 2 CONCENTRADO DE INFORMACIÓN.

QUIÉN SE COMUNICA CON QUIÉN A, TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS.

	1.- Autoridades externas	2. Director	3.- Subdirector	4.- Profesores	5.- Personal de apoyo	6.- Alumnos	7.- Padres de familia
1.- Autoridades externas	NN						
2.- Director		X					
3.- Subdirector			X				
4.- Profesores							
5.- Personal de apoyo					X		
6.- Alumnos							NN
7.- Padres de familia							NN

Llenado de la matriz:

Dentro de cada uno de los cuadros se concentrarán los iconos de los productos de comunicación que usan los diferentes actores, cruzando los parámetros primero horizontal y luego vertical. El ejemplo nos indica que el director se comunica con el subdirector a través de llamadas telefónicas, documentos oficiales, no oficiales, electrónicos y de escritos a mano, sin embargo, el subdirector sólo se comunica con el director a través de documentos electrónicos y oficiales.

La doble n (NN) indican que ese rublo es No Necesario de analizar ya que en este caso la comunicación es externa.

La X indica que es imposible que se dé este tipo de comunicación por ser personajes únicos.

Los profesores (frente a grupo y de apoyo) representan el ochenta y seis por ciento de la población activa en la institución, es por eso que se hace significativo el análisis por separado de con quien se comunican y a través de que medio.

En la tabla A1* se presenta el concentrado de las encuestas aplicadas a los maestros, que muestra la frecuencia de uso de los productos por parte de los maestros y se asigna una X al cuadro para concentrar la información en la tabla A2**. también se presentan las gráficas G1ⁱ, G2ⁱⁱ y G3ⁱⁱⁱ, que nos muestran:

- ↳ G1: Del cien por ciento de los productos utilizados, que porcentaje corresponde a cada tipo de producto.
- ↳ G2: De los productos, el porcentaje de los que menos se utilizan.
- ↳ G3: La frecuencia de uso por producto con determinado porcentaje.

* Concentrado de respuestas de los maestros para el inventario de productos.

** Concentrado de información.

ⁱ Porcentaje por tipo de producto utilizado.

ⁱⁱ Porcentaje por tipo de producto no utilizado.

ⁱⁱⁱ Concentrado de valores.

TABLA A1

Concentrado de respuestas de maestros para el inventario de productos.

	Te comunicas con:							FRECUENCIA DE USO	NO USAN EL MEDIO	
	Autoridades externas	Director	Subdirector	Profesores	Personal de apoyo	Alumnos	Padres de familia			
A través de:	Comunicación oral.	10	15	9	15	14	15	15	93	0
	Libro de notas	1	1	1	1		5	5	14	7
	Documentos no oficiales	2	4	3	6	4	8	6	33	1
	Conversaciones telefónicas	1	3		10		2	5	21	4
	Documentos Oficiales.	10	14	6	6	6	6	5	53	0
	Documentos electrónicos		2		4	1	4	1	12	9
	Escritos a mano	5	11	4	8	4	7	10	49	0
	Notas adheribles				1		7	5	14	8
	Pizarra de anuncios						6	6	12	7
	Mensajes con terceras personas	6	4	2	4	4	7	8	35	3
	NO SE COMUNICAC CON	2	0	6	0	1	0	0		
	TOTAL	35	54	25	55	33	67	66	336	39

CONCENTRADO DE INFORMACIÓN.

QUIEN SE COMUNICA CON QUIEN, A TRAVÉS DE QUE MEDIOS.

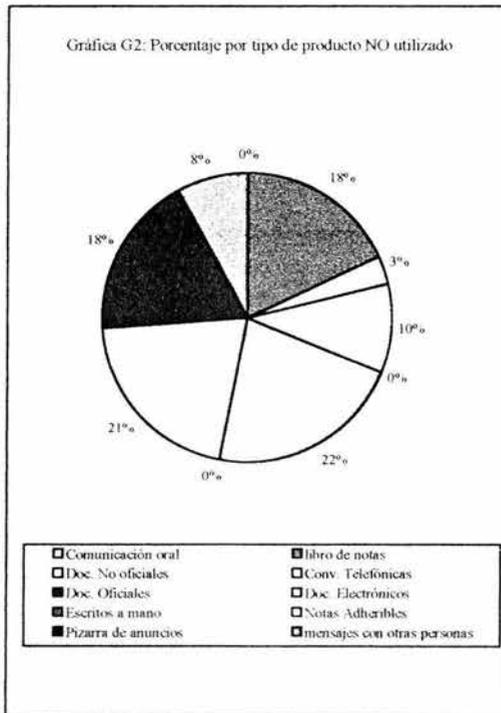
	1.- Autoridades externas	2. Director	3.- Subdirector	4.- Profesores	5.- Personal de apoyo	6.- Alumnos	7.- Padres de familia
1.- Autoridades externas	NN						
2.- Director		X					
3.- Subdirector			X				
4.- Profesores							
5.- Personal de apoyo					X		
6.- Alumnos							NN
7.- Padres de familia							NN



Gráfica G1 del cien por ciento de los productos utilizados, que porcentaje corresponde a cada producto.

- ↳ El medio que mas se usa es la comunicación oral, se siguen los documntos oficales, los escritos a mano y los documentos no oficiales junto con los mensajes con terceras personas.

↳ Las formas que menos se utilizan son: la pizarra de anuncios, las notas adheribles y los doc. Electrónicos

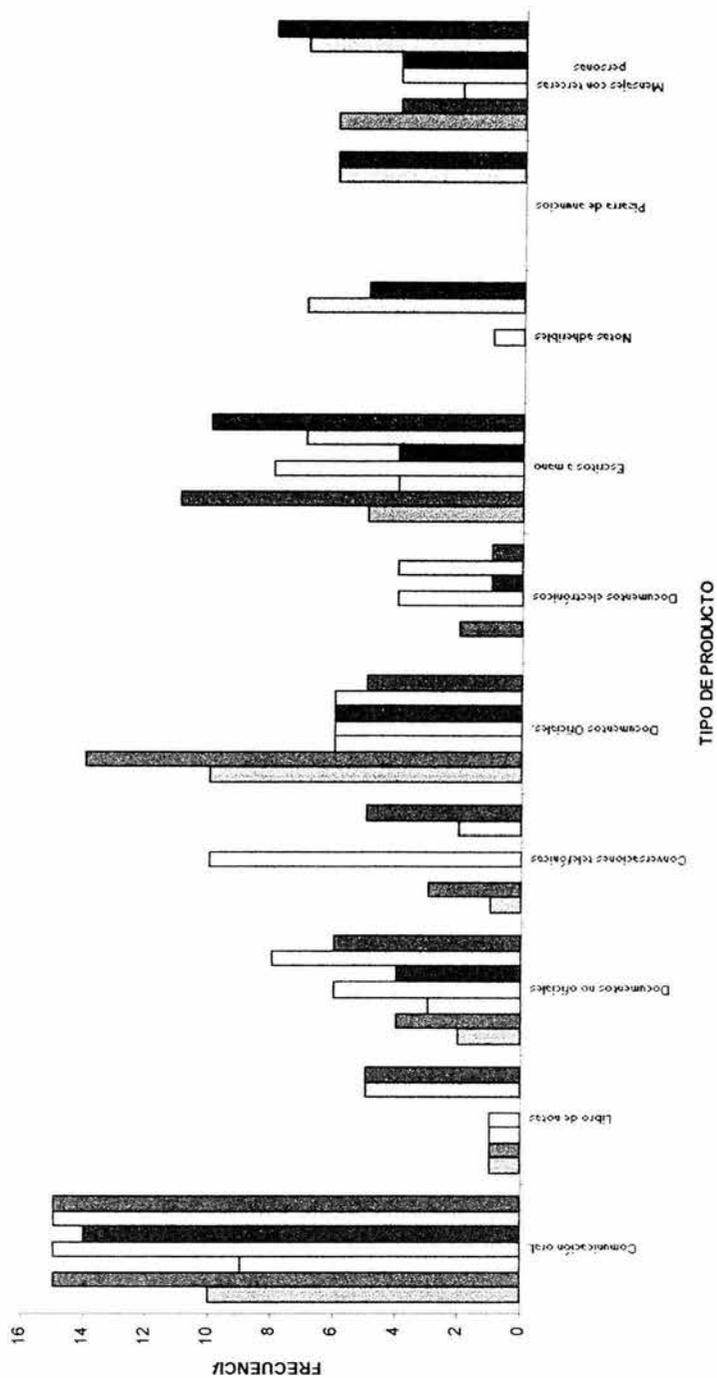


Gráfica G2: de los productos, el porcentaje de los que menos se utilizan.

- ↳ El producto que menos se utiliza son los documentos electrónicos, seguido de las notas adheribles y la pizarra de anuncios junto con el libro de notas.

↳ Todos usan la comunicación oral y los escritos a mano para comunicarse.

Grafica G3: Concentrado de valores



Autoridades externas
 Director
 Subdirector
 Profesores
 Personal de apoyo
 Alumnos
 Padres de familia

3.2 Análisis de Documentos.

Una de las formas más comunes para comunicarse es sin lugar a dudas por medio de mensajes escritos, esto añade constancia a lo que se expresa, dentro de la escuela es importante que se expidan documentos para evitar las innecesarias repeticiones o para que queden archivados datos específicos, Los documentos son elaborados por y para todos los participantes de la comunidad, sin embargo son también consumidos mensajes elaborados por y para agentes externos a la institución por lo que hace necesario que estos puedan ser rápidamente identificados para que sus mensajes puedan ser bien recibidos. En este caso para recabar información sobre los documento se aplico la siguiente *Matriz de análisis de documentos*.

Objetivo

Identificar el contexto en el que se producen, distribuyen y usan los diferentes documentos dentro de la institución y analizarlos en forma y fondo con el fin de evaluar su pertinencia y eficacia.

Una vez identificado quien se comunica con quien y a través de que, es importante saber si las formas y los contenidos son pertinentes, si los mensajes llegan y si se puede capitalizar estas formas de comunicación.

Método:

- ↳ Obtener una muestra de los documentos que maneja frecuentemente la institución, que contengan la siguiente información:
 - Un mensaje

- Un productor
- Un destinatario

↳ Seleccionar el mensaje dependiendo de su tipo:

- Oficial 
- No oficial 
- Electrónico 
- Escrito a mano 
- Espectacular 

↳ Llenado de matriz:

1. Marque con una X el tipo de documento que se analiza.
2. Escriba quien produce el documento y a quien va dirigido.
3. Revise el mensaje en fondo y forma y llene la columna de observaciones con las características de la categoría correspondiente.
4. Agregue si es necesario alguna característica y anote sus observaciones.
5. Evalúe bajo las siguientes premisas:
6. Si el contenido es pertinente, adecuado y no contiene observación negativa, evalúe con +2
7. Si el contenido es el adecuado y contiene mínimas observaciones negativas, evalúe con +1
8. Si no se encuentra la categoría dentro del mensaje, evalúe con 0
9. Si el contenido tiene muchas observaciones negativas, evalúe con -1
10. Sume el resultado y sírvase de este para el análisis y el reporte correspondiente

↳ Análisis de matriz

Aplicación²³:

Se observó una muestra de siete documentos: Reporte de calificaciones, Reanudación de labores, Desplegado del Sindicato, Autorización de aplicación de recursos, circular 082/2001-2002, informe de beca y comunicado a maestros; los cuales fueron analizados en forma y fondo, en la tabla 3, Matriz de análisis de Documentos, por separado, se escribió en la parte superior de la tabla la descripción del documento y se anexo para su cotejo posterior.

²³ Una muestra del instrumento aplicado se exhibe en los anexos.

Tabla 3 Matriz de análisis de documentos.

Tipo de documento:     

Productor: _____

Destinatario: _____

		Análisis del mensaje		
		Categoría	Observaciones	Evaluación.
Fondo	Tema principal			
	Cantidad de información			
	Redacción			
	Coherencia			
Forma	Logotipos			
	Firmas			
	Tamaño			
	Colores			

Marque con una X el tipo de documento que se analiza.

Escriba quien produce el documento y a quien va dirigido.

Revise el mensaje en fondo y forma y llene la columna de observaciones con las características de la categoría correspondiente.

Agregue si es necesario alguna característica y anote sus observaciones.

Evalúe bajo las siguientes premisas:

Si el contenido es pertinente, adecuado y no contiene observación negativa, evalúe con +2

Si el contenido es el adecuado y contiene mínimas observaciones negativas, evalúe con +1

Si no se encuentra la categoría dentro del mensaje, evalúe con 0

Si el contenido tiene muchas observaciones negativas, evalúe con -1

Sume el resultado y sírvase de este para el análisis y el reporte correspondiente

3.3 Metodología para el análisis de la oralidad,

Otro de las formas de comunicación y quizá la mas usada es la oralidad, en ella influyen no sólo el mensaje sino también las circunstancias en las que se da y las intenciones que la voz proyecta. Naturalmente para conocer el sistema de comunicación de la escuela es necesario conocer su oralidad, lo cual se hará a través de la *Matriz de actos de habla*.

Objetivos:

- ↳ Identificar los flujos de comunicación en el organigrama formal de la institución.
- ↳ Identificar el tipo de acciones que se dan al hablar en la escuela.

Método:

- ↳ Tomar una muestra de las conversaciones que se presentan en la escuela.
- ↳ Registrar y describir en la tabla 4 “Registro de acciones” una conversación de la muestra y el ambiente físico y psicológico en el que se presentan.
- ↳ Registrar en la tabla 5 “Diálogos” el tema de la conversación y como se da la conversación
- ↳ Hacer una reflexión de lo que se describe en ambos registros para la misma acción y que relación existe entre estos
- ↳ Hacer uso de la información resultante para el diagnóstico correspondiente

Tabla 4 Registro de acciones

Personaje	Acciones	Ambientes	
		Físico	Psicológico

Tabla 5 Diálogos.

Quien habla	Con quien	Tema	Como

Aplicación²⁴:

Se analizaron seis conversaciones y los principales aspectos se concentran en las siguientes tablas.

Tabla A4 Registro de acciones

Concentrado de conversaciones

Personaje	Acciones	Ambientes	
		Físico	Psicológico
a. Director	☞ Órdenes	☞ Entrada de la Dirección escolar	☞ Gentil
b. Subdirector	☞ Solicitud de permiso	☞ Sala de la dirección	☞ Respeto
c. Profra. Josefina	☞ Preparar café	☞ Escritorio del subdirector	☞ Cortesía
d. Profra. Gloria	☞ Solicitud de corrección	☞ Dirección escolar	☞ Respuesta rápida
e. Profra. Guadalupe	☞ Saludo		☞ Regateo
f. Asistente del supervisor	☞ despedida		☞ Negativo
g. Profr. Fidel			☞ Comprensivo
			☞ Relajado
			☞ Estrés
			☞ Entusiasmo
			☞ Prisa

²⁴ Una muestra de los registros se muestra en los anexos

Tabla 5 Diálogos.

Concentrado de conversaciones

Quien habla	Con quien	Tema	Como
a. Director b. Profra Josefina c. Profra Gloria d. Asistente del supervisor e. Profr. Fidel	a. Subdirector b. Director c. Maestra Guadalupe. d. Subdirector e. Presentes en la oficina al momento de la acción.	☞ Orden ☞ Permiso ☞ Laboral ☞ Solicitud de corrección ☞ Saludos	☞ Ambiente gentil ☞ Respeto ☞ Cortesia ☞ Rapidez ☞ Broma ☞ Replica ☞ Insistencia

3.4 Comunicación no verbal.

Para cerrar el círculo de la comunicación hay que dar cuenta de los aspectos que no son debidamente comunicados, que significan algo para el receptor pero que no necesariamente son parte del mensaje, la comunicación no verbal, para ello se creo un instrumento para evaluar el comportamiento comunicativo.

Objetivo

- ↳ Identificar el comportamiento comunicativo en la institución.
- ↳ Enumerar las acciones que nos muestren significativamente un comportamiento comunicativo.
- ↳ Dar seguimiento a una acción registrando los comportamientos encontrados.
- ↳ Obtener una serie de tópicos observados sobre comportamiento comunicativo.
- ↳ Verificar la información obtenida, resultando una segunda serie de tópicos
- ↳ Analizar la importancia de los puntos anteriores.

Método

1. A partir de la experiencia del evaluador en la institución se elabora una lista de actividades que se realizan en ella en donde el comportamiento comunicativo sea significativo y se ordenan de mayor a menor importancia.
2. Se tomará en cuenta la primar actividad de la lista, se describirá, se seleccionará una muestra de los actores que la realizan, se observarán y registrarán en un diario de campo los comportamientos correspondientes a dicha actividad.

3. Se sintetizará el diario de campo en una serie de tópicos que enumeren el comportamiento comunicativo
4. Se realizará una entrevista con los participantes de la muestra a fin de verificar los tópicos observados y de obtener nuevos.
5. Se compararán los tópicos observados con los que se extraen de la entrevista, haciendo un cruce que nos dé una visión completa del comportamiento comunicativo dentro de la institución.
6. Con los tópicos obtenidos del punto anterior se elaborará un cuestionario escala de actitud que nos permita obtener información de la población que realiza la actividad evaluada.
7. Se valdrá de la información obtenida para realizar un diagnóstico del comportamiento comunicativo en la institución.

Aplicación

Por medio de la observación y la experiencia del evaluador se enlistan a continuación una serie de actividades que se dan al interior de la escuela y que ofrecen cuenta del comportamiento comunicativo, asimismo, por su trascendencia y frecuencia se han ordenado del mas al menos importante.

1. Reporte de actividades y calificaciones por parte de los maestros a la dirección.
2. Reuniones de consejo técnico y/o colegiadas
3. Actividades de la comisión de Acción Social

4. Actividades de Comercialización
5. Festivales Escolares
6. Talleres de Generales de Actualización (TGA's)
7. Juntas con Padres de Familia
8. Desayuno entre maestros
9. Rito "El que llega, estrena o se promueve, invita"

El reporte de actividades y calificaciones por parte de los maestros a la dirección es un ejercicio que se hace regularmente, oficialmente al término de cada bimestre, pero en la práctica se lleva a cabo cada mes; en el cual, cada maestro de grupo o de apoyo*, se entrevista con el director y reporta las actividades propias de su grupo o materia, se entregan los registros y documentos correspondientes a las calificaciones de exámenes practicados en el periodo, que contienen un promedio general del grupo, un promedio por niñas y niños, y un porcentaje de reprobación; además de integrar un informe con el reporte de los alumnos que se dieron de baja.

La actividad representa una forma de llevar el control de las actividades tanto de maestros como de alumnos, la cual involucra documentos y actos de habla. Durante el proceso se presentan documentos, se revisan, en el caso de ser necesario son regresados al productor para su pertinente corrección, se entregan nuevamente al director y se integran en un registro global que es el mismo tiempo reportado a la dependencia inmediata superior, la supervisión de la zona escolar 66.

* Los maestros de grupo son los que atienden los grados de primero a sexto, los maestros de apoyo son los que atienden las materias de Computación, Educación Física e Ingles.

Esta actividad es considerada la de mayor importancia porque es parte esencial de las actividades propias de la institución, además en dicha actividad se involucran todos los integrantes de la escuela, brinda la oportunidad de interactuar con los demás actores, se produce y se procesa información, es una actividad totalmente formal aunque es interesante el proceso informal por que en ocasiones pasa.

Para el análisis de este proceso se tomó como muestra los maestros de sexto grado, por ser ellos quienes deben realizarlo con mayor cuidado por lo significativo de su grupo a cargo.

Para el levantamiento de la información se registró en un diario de campo, las actividades observadas de los maestros de sexto año durante la semana del 24 al 28 de junio de 2002.

La tabla siguiente presenta la síntesis de tópicos que se obtienen del diario de campo.

Tópico	Observado cuando:
Disponibilidad	Cuando al pedir algún trabajo, este se asume sin negativas
Cooperación	Cuando un maestro pide ayuda o asesoría a otro o al director y esta se ofrece o da sin molestias
Puntualidad	Cuando un maestro entrega a tiempo la documentación requerida
Profesionalismo	Cuando el trabajo es entregado bajo los lineamientos requeridos
Tolerancia	Cuando los ajustes y las críticas al trabajo son bien recibidas.
Responsabilidad	Cuando se cumple con el trabajo encomendado.

Para verificar que los tópicos observados se encuentren realmente en el proceso, se realiza una entrevista con los participantes de la muestra y se considera el diálogo para obtener nuevos indicadores.

En la siguiente tabla se presentan los tópicos que no fueron enumerados en la observación pero que el entrevistado menciona

Tópicos	El entrevistado menciona que:
Continuidad	... el trabajo no se hace en balde, hay un seguimiento de lo que hacemos, mi trabajo le sirve al director y el trabajo del director le sirve al supervisor y así sucesivamente...
Ambiente relajado	...aunque es laborioso el trabajo es relativamente fácil porque se da en un ambiente relajado donde en ocasiones se hacen bromas, no hay alguien que está todo el día sobre ti si sabes lo que tienes que hacer.
Evaluación	...es importante que se evalúe el trabajo, que se diga que tan bien o que tan mal está hecho para poder corregirse uno mismo para la próxima, porque esto lo hacemos casi siempre...
Reconocimiento	...cuando hago las cosas bien me lo dicen y me siento bien pero cuando cometo errores también me lo dicen... creo que eso está bien.

Con los indicadores o tópicos obtenidos se realiza el siguiente cuestionario escala de actitud que se aplicó a los maestros de grupo y de apoyo.*

* Una muestra de los cuestionarios resueltos se presentan en los anexos

El presente cuestionario es parte de un trabajo diagnóstico para la elaboración de un programa de comunicación organizacional, es completamente confidencial por lo que se pide de que la información que contenga esté lo más posible apagada a la realidad.

↳ **De cada enunciado marque la opción que más se acerque a su consideración.**

- I. Existe disponibilidad por parte del personal de la escuela para los realizar trabajos escolares.
 1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

- II. Existe cooperación entre el personal de la escuela para realizar los trabajos encomendados.
 1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

- III. Los trabajos deben ser entregados puntualmente.
 1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

- IV. Los trabajos deben ser entregados bajo los lineamientos requeridos.
 1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

- V. Los ajustes y las criticas al trabajo son bien recibidas.
 1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

- VI. Existe un compromiso de responsabilidad por entregar el trabajo solicitado
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. Un poco de acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. Un poco en desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

- VII. El trabajo que se realiza no es en balde porque hay un seguimiento al mismo.
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. Un poco de acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. Un poco en desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

- VIII. Existe un ambiente relajado de trabajo porque se exige lo que a cada quien le corresponde.
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. Un poco de acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. Un poco en desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

- IX. Existe una evaluación del trabajo y esta es informada al interesado.
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. Un poco de acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. Un poco en desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

- X. Debe existir un reconocimiento a un trabajo bien realizado.
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. Un poco de acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - 4. Un poco en desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

La encuesta anterior se aplicó a los profesores de grupo para verificar si las proposiciones que se enuncian son las correctas, encontrando un 95 por ciento de respuestas *totalmente de acuerdo*, esto queda comprobado, las encuestas se presentan como anexo al final.

Capítulo 4

Interpretación de datos Qué tan bien, qué tan mal.

“El Diagnóstico Institucional es un procedimiento de investigación que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. Resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador al interior de la empresa ya que le proporciona información acerca de los diferentes sistemas comunicacionales existentes. Sin embargo, es conveniente destacar que a pesar de la confiabilidad de la información que se obtenga como producto de la aplicación de una metodología de investigación científica. El diagnóstico en sí mismo es de carácter subjetivo, lo que se debe a que este es el resultado del proceso de interpretación de la información obtenida.”²⁷

Una vez recolectada la información en el capítulo pasado, es consecuencia el procesamiento de la misma, en este capítulo se presentan las anotaciones que se encontraron en torno a los datos, que es parte importante para saber que es lo que principalmente necesita nuestro Programa de Comunicación Organizacional.

²⁷ Vanessa Rivera *Análisis Organizacional*. En: www.rppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm

4.1 Análisis de datos, *escribiendo, diciendo y haciendo*.

El capítulo tres reunió, a través de cuatro fases, el trabajo técnico para el levantamiento de información; se diseñaron instrumentos, se aplicaron y se mostraron los resultados, todo ello para su análisis que se presenta en los siguientes apartados:

Inferencia de los flujos de comunicación, de la matriz para el inventario de productos comunicativos

De la tabla A1 y de los gráficos G1, G2 y G3 se puede deducir:

- ↳ Que todos los maestros usan la comunicación oral para comunicarse con todo tipo de personajes, lo que hace necesario analizar este tipo de conversaciones.
- ↳ Que los medios de comunicación que poco se utilizan son las notas adheribles y la pizarra de anuncios, de los cuales se podría sacar un mayor provecho.
- ↳ Que los documentos electrónicos también son poco usados ya que el personal está poco familiarizado con este tipo de procesos.
- ↳ Que los mensajes con terceras personas es una forma de comunicación muy utilizada pero que puede causar que los mensajes no lleguen correctamente.
- ↳ Que los maestros entablan más comunicación con el director que con el subdirector, hecho que debería de ser al contrario ya que el organigrama así lo señala.

- ↳ Que los maestros entablan poca comunicación con el personal de apoyo, la cual debería de ser mas y mejor para poder simplificar sus funciones.
- ↳ El mayor número de mensajes se transmiten entre los maestros mismos y hacia los padres de familia.
- ↳ Aunque el cien por ciento de los maestros usan los documentos oficiales, existe una incidencia en el uso de documentos no oficiales y escritos a mano, lo que le resta formalidad a la comunicación

Asignación de inventario:

Por los resultados que arrojan las tablas, gráficas e inferencias, con respecto a la *Matriz para el inventario de productos comunicativos*, se clasifican con las siguientes características como:

1. Documentos oficiales

- Contienen el logo del Gobierno del Estado de México,
- Logo de Avanza del Estado de México,
- Capturados e impresos en computadora,
- Con las referencias necesarias,
- La información requerida.
- Se usan para la comunicación formal con autoridades externas, profesores, padres de familia,

2. Documentos no oficiales

- Pueden o no contener logotipos,
- Capturados e impresos en computadora o máquina de escribir,
- Con las referencias necesarias,

- Con la información requerida.
- Se usa para la comunicación poco formalizada entre profesores, con padres de familia y en algunos asuntos con la dirección.

3. Documentos electrónicos

- Deben tener los logotipos necesarios,
- Los requerimientos necesarios,
- Quién lo hace y a quién se dirige.
- Se usan para compartir información entre autoridades de diferentes escuelas y se regulan por autoridades externas.

4. Escritos a mano.

- Se escriben a puño y letra del autor,
- Se expiden en situación de poco tiempo,
- Se uso es completamente informal, debe ser a discreción (no abusar de su uso) en un contexto interno.

5. Documentos espectaculares

- Hechos para la pizarra de anuncios,
- Mecánicamente o a mano.
- Dedicados a la divulgación de mensajes formales o informales con el personal de la escuela.

*Cotejo de las matrices para
análisis de documentos.*

Cabe destacar que no existe un manual que rijas el formato o las reglas para la elaboración de documentos, se tiene una membrete para algunos documentos, sin embargo no están claramente establecidos las normas de construcción de la papelería interna.

La matriz de análisis de documentos se aplicó a una muestra de siete documentos obtenidos en la institución con diferente estilo, productor y destinatario; la calificación promedio de los productos fue de 13.4 con una máxima de 19 y una mínima de 7, lo que lleva a inferir que los documentos dentro de la institución están siendo bien elaborados.

Los documentos se clasificaron en el inventario de productos y se han revisado de acuerdo a sus características. Las observaciones más común son que no se especifica el contenido del mensaje al inicio del cuerpo de texto, lo que provoca que no se conozca el asunto del documento desde el principio. El desuso de letras minúsculas en los párrafos, que hace más difícil leer el mensaje.

En la mayoría de los casos los documentos cumplen con su función principal que es la de proporcionar datos de la institución, grupo, o situaciones específicas, según sea el caso, a personas que la requieran o la soliciten.

Sobre el contexto de producción de los documentos: en ocasiones los documentos se elaboran con prisa, debido a que son solicitados a destiempo por las autoridades correspondientes, también en ocasiones los documentos son

rediseñados en más de un momento por los requisitos inexpressados por quien lo solicita.

Reflexión sobre oralidad, de la Metodología para análisis de actos de habla.

La observación inicial evidenció que el principal medio para la comunicación en la escuela es la expresión oral, de ahí que sea importante describir este proceso y analizar como se produce, en que contexto y que tipos de acciones se desprenden de las mismas.

Es importante mencionar que existe un importante flujo de comunicación y de información entre los profesores, y que las diferentes comisiones poco se comunican entre sí. Se puede marcar que los flujos entre el personal docente y el de apoyo podría mejorar, lo que facilitaría el trabajo de ambos.

La mayoría de las acciones que se presentan en la escuela son de tipo estratégicos, es decir, que el principal objetivo de hablar con alguien tiene un propósito, y la acción lleva a desarrollar el habla para convencer al participante de colaborar con uno mismo (cerebro C). Existen también acciones dramatúrgicas, que se identifican cuando se asume un rol y la actividad oral está encaminada a hacer saber a los otros cual es la función que en ese momento representamos (cerebro A). Finalmente se hallan acciones comunicativas, que permiten la convivencia entre los miembros de la institución.(cerebro B)

Como las acciones que imperan representan las actividades del cerebro C, se puede concluir que la institución tiene alta capacidad profesional, unidad a tradición y confiabilidad

Cómo hacemos las cosas, del instrumento
para evaluar comportamiento comunicativo.

El análisis del comportamiento comunicativo, refleja “cómo hacemos las cosas”, tomó en cuenta la visión del investigador, verificó ese conocimiento con los participantes del comportamiento y se complementó con sus puntos de vista.

Desde el punto de vista de la comunicación, el comportamiento se relaciona con la manera de generar ambientes de trabajo y una cultura laboral, esto significa que a través de nuestro comportamiento nos formamos una idea de como son las relaciones que permiten y facilitan los procesos de trabajo, pero una mala actitud en la comunicación y en el comportamiento puede hacer todo lo contrario, dificultar los procesos de trabajo y las funciones de participantes, incluso se pueden truncar o mal lograr los objetivos de las personas o la institución.

Por otro lado cuando los integrantes de la escuela adoptan y comparten el comportamiento crean una imagen al exterior, que significa la forma en que las personas ajenas a la institución asignan un valor a la misma.

Se encontró dentro de la escuela que existen muchos valores que permiten la relación entre sus miembros, estos son: la disponibilidad, cooperación, puntualidad, profesionalismo, tolerancia, responsabilidad, continuidad, evaluación y reconocimiento, sin embargo, hace falta que algunos sean concretados o reforzados.

Los problemas se pueden evitar siempre que se tenga claro cual es la dificultad, se tenga la intención de remediar el conflicto y exista disponibilidad

de las partes a aceptar su error y corregirlo, esto sólo puede darse en un marco de respeto a través de la comunicación.

4.2 Diagnóstico del estado de la comunicación, *y sin embargo se mueve*

A lo largo del trabajo se han desarrollado varios análisis titulados “*inferencia de los flujos de comunicación*”, “*cotejo de matrices para el análisis de documentos*”, “*reflexión sobre actos de habla*” y “*como hacemos las cosas*” que representan la médula de este diagnóstico y que apoyan la conclusión de que la comunicación dentro de la institución se encuentra en un punto en el que:

- ↳ Permite la realización de los procesos internos,
- ↳ Se practica sin un método y
- ↳ La mayoría de los problemas son relacionados con la actividad profesional.

Esto acompañado de los siguientes aspectos específicos:

- ↳ No existe uniformidad en la producción de documentos en la institución.
- ↳ No se hace uso máximo de métodos eficaces de comunicación, al contrario se consideran algunos que pueden provocar mal entendidos.
- ↳ Se saturan algunos canales de comunicación y no se agotan los mismos antes de tomar una decisión

El panorama dentro de la escuela a corto y mediano plazo se puede considerar bueno, siguiendo como hasta el momento el ritmo de trabajo que se lleva y deteniéndolo si es necesario con el único fin de hacer una revisión y una nueva evaluación, para que este diagnóstico se mantenga es necesaria la participación en conjunto de la comunidad escolar, el trabajo en equipo que la caracteriza, haciendo uso de algunas técnicas que puedan mejorar y facilitar los procesos de trabajo.

El diagnóstico se resume en el siguiente cuadro que muestra las debilidades encontradas, que se debe hacer para cambiar esto y el nombre de un producto diseñado con el objetivo de contrarrestar dicha debilidad.

Debilidad	Diagnóstico	Propuesta
<p>No existe un manual que señale los lineamientos y normas específicas de construcción para la papelería interna de la escuela</p>	<p>Es necesario que la primera opinión, que se da de la institución, y más si queda constancia (como en un documento escrito) sea buena e identificada como perteneciente a la escuela</p>	<p>Manual de identidad Escolar</p>
<p>La producción de documentos no se realiza de una manera estandarizada lo que provoca que la identidad de la escuela no se logre.</p>	<p>Para generar una sana identidad de la escuela que forje una imagen sana de la misma es necesario estandarizar los lineamientos para la producción de documentos en la institución.</p>	<p>Inventario de medios</p>
<p>La comunicación se practica sin un método, lo que provoca que se desperdicien muchos recursos que podrían ser útiles</p>	<p>Existen recursos en la escuela que se pueden utilizar para que la comunicación sea más fácil y eficiente.</p>	<p>Tips para aprovechar los recursos comunicativos.</p>
<p>Saturamos y abandonamos algunos canales de comunicación, lo que provoca que los flujos de información no sean tan ágiles y se vuelven más conflictivos.</p>	<p>Hay que identificar las formas alternativas para que nuestra información llegue a las personas indicadas.</p>	<p>Flujograma de acción comunicativa.</p>

<p>En ocasiones se presentan problemas relacionados con la actividad profesional, que no causan grave problema pero que dificultan la comunicación y las relaciones con los demás.</p>	<p>Los valores que existen en la institución bastan para solucionar los problemas relacionados con la actividad profesional, pero necesario revisarlos y reflexionarlos.</p>	<p>Guía maestra de convivencia.</p>
<p>Los procesos de trabajo en la institución no se detienen por existir algún problema de comunicación, sin embargo, se pueden mejorar y facilitar</p>	<p>Para facilitar y mejorar los procesos de trabajo en la escuela es necesario aplicar un programa estratégico de comunicación</p>	<p>Manual Mínimo de Elementos para la Comunicación.</p>

Del cofre que se juntó a través de las diferentes técnicas, se elaboró el anterior informe diagnóstico y a partir de él se crearán los productos y manuales necesarios para construir el Programa de Comunicación Organizacional.

Capítulo 5

Programa de Comunicación Un ecosistema Completo

“Una organización es un complejo conjunto de canales de comunicación interconectados, concebido para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.”²⁸

En este capítulo es donde se lleva a cabo la propuesta final del presente trabajo de investigación, tomando en cuenta los capítulos anteriores se hace y presenta el Programa de Comunicación Organizacional, finalmente se hace práctica y se establecen los manuales y elementos requeridos para la aplicación del PCO.

²⁸ Rogers, Everett y Rogers, Agarwala. La Comunicación en las organizaciones Mc Graw Hill. México. 1980

5.1 Programa, *el Bosque*.

Ya se conocen los principios básicos de la rama a partir de la cual se hace el presente estudio, que se conoce las características generales y particulares del plantel, que se tienen los datos del estado de la comunicación dentro de la institución y que se confía en el diagnóstico que se presentó es momento de elaborar con base en todo eso el PCO.

El programa está estructurado en dos etapas: la primera consiste en organizar y motivar la participación de comunidad que labora en la escuela. Se pretenden mejorar las acciones que van encaminadas a conducir de manera mas adecuada los flujos de comunicación en el interior con los participantes que tienen una activa participación. A partir de hacer suyos los nuevos procedimientos se pretende que los mismos participantes se identifiquen con la nueva forma de hacer las cosas y las difundan, siendo esto la forma mas fácil para asegurar la permanencia del programa.

La segunda etapa comprende una acción hacia el exterior invitando a la comunidad en general de la escuela; primero dar conocer el programa y después a promoverlo e impulsarlo,, establecer y estandarizar los procesos de comunicación, haciéndolos fáciles de reconocer e identificar, para eso es necesario diseñar productos destinados a la comunidad para que se sientan incluidos, que no sólo les informen sino que también los hagan partícipes de las acciones realizadas por el plantel.

El programa requiere de los siguientes tipo de recursos, factores y materiales:

Recursos

- ↳ **Financieros:** El presupuesto destinado al programa no es excesivo, ya que busca el aprovechamiento de los recursos con los que ya cuenta la institución, el único rublo que requiere de inversión es el área de la producción de materiales que no existen como los manuales y carteles que son para uso y beneficio de la propia comunidad.
- ↳ **Tecnológicos y materiales:** Los espacios y el equipo con lo que cuenta la escuela con suficientes para soportar desde el punto de vista tecnológico y material el programa, el cual contempla el uso de al menos una computadora, impresora, fotocopiadora, maquina de escribir, y un espacio físico que cuente con los materiales y muebles de oficina indispensables.

Factores humanos

- ↳ **Dirección escolar:** Es la encargada de crear, promover y difundir el programa entre los demás miembros de la comunidad, además es quien lo aprueba y le asigna un presupuesto considerable.
- ↳ **Responsable del programa:** Es encargado también de promover y difundir, pero principalmente se encarga de la ejecución y supervisión del programa. Sería deseable que existiera un titular exclusivo para esta área, de lo contrario se podrá contar con el apoyo del subdirector o designar este cargo como si se tratara de una comisión escolar.
- ↳ **Docentes:** Son responsables de cumplir el programa, integrarse, promoverlo y difundirlo, su participación es muy importante ya que en gran medida de su esfuerzo dependerá el éxito o fracaso del programa. No se requiere que el docente dedique mucho de su tiempo al programa, de hecho esta diseñado para que la incorporación sea poco a poco.

- ↳ Alumnos y padres de familia: Serán un indicador de los resultados del programa, se tomarán en cuenta sus comentarios para ajustarlo y continuar al momento de hacer una revisión de la aplicación.

Materiales:

- ↳ Agenda o plan: Es de manera resumida la guía de acción del programa completo, menciona el periodo, la actividad, el propósito, los participantes y los materiales requeridos en cada etapa del programa
- ↳ Manuales y Productos: Manual mínimo de elementos para la comunicación, Manual de Identidad Escolar. Materiales diseñados específicamente para alguna etapa del programa que se presentan y describen mas adelante.

El programa se llevará a cabo bajo la siguiente agenda:

Programa de Comunicación Organizacional PCO.

	Proceso	Acciones	Propósitos	Participantes	Materiales
<i>Primer cuatrimestre</i>	<i>Preparación previa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Reunir los recursos, factores y materiales necesarios para el programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Planear el lanzamiento del programa sin que existan factores que lo entorpezcan desde el principio 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Dirección escolar 	
	<i>Lanzamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Presentar el programa, definirlo y comentarlo ↳ Desarrollar los objetivos y justificar el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Reducir la incertidumbre y fomentar la participación de la comunidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Dirección escolar ↳ Responsable del programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Agenda ↳ Manuales ↳ Productos
	<i>Identificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Marcar distintivamente cada área de la escuela para su rápida identificación 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Establecer visualmente en el edificio escolar la implantación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ responsable del programa y personal de apoyo e intendencia 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Productos

Proceso	Acciones	Propósitos	Participantes	Materiales
<i>Inicio</i>	↳ Dotar a los docentes de los materiales que requerirán para que el programa se lleve a cabo	↳ Que los docentes conozcan las propuestas y externen sus dudas	↳ Responsable del programa ↳ Docentes	↳ Manuales ↳ productos
<i>Inclusión y fomento</i>	↳ Aplicar y solicitar la aplicación de las propuestas del manual mínimo de elementos para la comunicación	↳ Que las propuestas pasen al punto de ser ejecutadas por los participantes de la comunidad interna	↳ Comunidad interna	↳ Manual mínimo de elementos para la comunicación
<i>Revisión, seguimiento y control</i>	↳ Registrar y analizar la participación de la comunidad con respecto al programa	↳ Revisar y corregir acciones si es necesario	↳ Comunidad interna	↳ Mecanismos de seguimiento y control

<i>Segunda etapa</i>	Proceso	Acciones	Propósitos	Participantes	Materiales
	<i>Expansión</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Presentar el programa, definirlo y comentarlo ↳ Desarrollar los objetivos y justificar el programa con la comunidad en general 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Reducir la incertidumbre y fomentar la participación de la comunidad en general 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Dirección escolar ↳ Responsable del programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Agenda ↳ Manuales ↳ Productos
	<i>Repaso</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Junta con la sociedad de padres de familia y alumnos para destacar los alcances hasta el momento <p>E inducir a estos al manual mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Que la comunidad en general conozcan y practiquen las propuestas del manual mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Responsable del programa ↳ Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Manual mínimo de elementos para la comunicación
	<i>Inducción al Manual de Identidad Escolar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Reunión al estilo Taller General de Actualización con docentes para explicar y detallar el Manual de Identidad Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Que los docentes conozcan y practiquen las propuestas del Manual de Identidad Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Responsable del programa ↳ Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Manual de Identidad Escolar.

Proceso	Acciones	Propósitos	Participantes	Materiales
<i>Inclusión y fomento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Aplicar y solicitar la aplicación de los lineamientos del Manual de Identidad Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Que los lineamientos pasen al punto de ser ejecutadas por la comunidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comunidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Manual de Identidad Escolar
<i>Revisión, seguimiento y control</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Registrar y analizar la participación de la comunidad con respecto al programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Revisar y corregir acciones si es necesario 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comunidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Mecanismos de seguimiento y control
<i>Expansión</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Distribuir y fomentar el uso de los materiales derivados del Manual de Identidad Escolar entre la comunidad en general 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Establecer una buena identidad escolar entre la comunidad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comunidad en general 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Productos derivados del Manual de Identidad Escolar ↳ Credenciales, pases, comunicados, etc.
<i>Evaluación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Evaluar los resultados del programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Conocer los alcances y limitaciones para corregirlos en ciclos posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Responsable del programa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Agenda, manuales, productos y mecanismos de seguimiento y control.

5.2 Manuales, los árboles

Un manual es un elemento práctico de consulta para la organización, es este caso para la comunidad escolar, por su diseño permite su almacenamiento, transporte y consulta de manera sencilla, engloba temas específicos y se recomienda ampliamente su uso constante.

Manual Mínimo de Elementos para la Comunicación.

Para atacar todas las debilidades encontradas en el presente trabajo se ha diseñado el Manual Mínimo de Elementos para la Comunicación que contiene:

- ↳ *El inventario de Medios*, que contiene los lineamientos para la producción de los diferentes tipos de documentos que se usan en la escuela, pretende estandarizar los criterios gráficos, y especificar en que caso se utilizan cada uno. Aplicando este producto se logrará unificar la identidad de la escuela, mejorando la imagen que los demás tienen de propios productores del documento.
- ↳ *Tips para aprovechar los recursos comunicativos*, contienen una serie de sugerencias para que la comunicación sea entre el personal de la escuela sea más eficiente, sacando provecho de métodos que poco se usan. Aplicando estos tips, se logrará facilitar la comunicación en la escuela.
- ↳ *El flujograma de acción comunicativa*, pretende ser un referente de como se actuar en ciertas ocasiones. Se aplica para ayudar a la toma de decisiones.

- ↳ Guía maestra de convivencia, pretende evitar o solucionar los problemas relacionados con la actividad profesional que se presentan en la escuela, aplicando valores que regulan la comunicación y el comportamiento de los miembros de la institución.

Manual de Identidad Escolar

El Manual de Identidad Escolar enumera en su interior los elementos del corazón ideológico de la institución, la identidad gráfica y la papelería que se maneja al interior de la escuela, es un elemento de consulta al momento de conceptualizar y referirse a la organización, es una guía para la elaboración y uso de documentos dentro de la institución además de mostrar en forma práctica algunos productos que se usan en la escuela.

Los manuales se presentan como anexo en su formato real, aunque para practicidad de la edición y publicación se anexa al tamaño del mismo en su reproducción final.

5.2 Productos, *las hojas*

Un producto es el elemento mínimo de acción dentro del Programa de comunicación organizacional, adquiere el carácter de comunicativo, cuando por su naturaleza indica algo para alguien o proporciona información. Finalmente en los productos se ve reflejada la inclusión y aceptación del programa, cuando la comunidad hace uso pertinente, oportuno y constante de ellos, lo que representa

un principio de coincidencia creado de manera uniforme, un producto además de difundir, integra un elemento de identificación a la comunidad escolar. .

A continuación se describen los productos que se diseñaron para el PCO y que son ejemplo de estándares que se pueden ir implementando dentro de la comunidad escolar. Se crearon bajo los lineamientos del Manual de Identidad Escolar y cada uno tiene un objetivo distinto. Las ilustraciones se presentan en el último apartado del Manual de Identidad Escolar “catálogo de productos comunicativos”

Croquis de ubicación.

El espacio físico que ocupa la escuela no es muy grande, pero cada espacio está ocupado y es necesario conocer cuál es la distribución del mismo, este plano es auxiliar también para la planeación de simulacros en caso de sismo o incendio, es también una herramienta útil para la inducción de nuevos participantes de la comunidad.

Rótulos de identificación.

El croquis de ubicación ya proporciona en un principio de delimitación de espacios pero para que no exista capacidad de error en la identificación de los espacios es necesario rotularlos, los rótulos se deben ubicar en las puertas a una altura considerable, y tener el cuidado de actualizarlos en caso necesario.

Carteles de promoción.

Se ha establecido la comunicación oral como la principal forma de expresión dentro de la institución pero el PCO pretende también dar un empuje a otras formas como los carteles que servirán para la promoción del PCO, ya que no está de más hacer uso de apoyos visuales cuando se trata de transmitir una idea. Los carteles deberán ser ubicados en los pizarras de anuncios y los muros marcados como estratégicos en el croquis de ubicación.

Trípticos informativos

Este producto será una herramienta que auxiliará mucho a difundir de manera sintetizada objetivos específicos, ya que su contenido puede variar se presenta una muestra* de tríptico que pretende difundir el PCO, pero se puede utilizar como plantilla para el diseño de trípticos para inscripción, reuniones o información básica a cerca de la escuela.

Accesorios móviles

Aquí se engloban los productos diseñados para bolsillo o que son móviles y por su naturaleza llevan la identidad de la escuela mas allá de sus fronteras físicas. Básicamente consiste en rotular o marcar como propio de la escuela aquellas cosas que podemos usar y llevar como por ejemplo el uniforme escolar. Se diseñaron accesorios que pueden ser distribuidos entre la comunidad y que por su naturaleza podrán ser utilizados no sólo en la escuela como lo son: lapiceras,

* En el apartado “*catálogo de productos comunicativos*” del Manual de Identidad Escolar

calendarios, separadores y tarjetas de acceso a la escuela para los visitantes y padres de familia que también ayudan al control de la seguridad.

Útiles escolares

Una oportunidad que nos presenta el ser una escuela es que también podemos llevar nuestro PCO siempre presente en los útiles escolares que se usan a diario, es por eso que se propone un sistema para que este gran rubro de productos se puedan transformar en un producto comunicativo.

Conclusiones

La comunicación organizacional en su área de trabajo se encarga de áreas como: la Comunicación Interna, con el objetivo primordial de productividad, que apoya los recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, la inducción y la capacitación; por otro lado la Comunicación Institucional se enfoca en la reputación corporativa y aplica las relaciones públicas, con los medios y maneja la comunicación institucional con los distintos públicos de la organización; finalmente la Comunicación Comercial se dedica a favorecer el intercambio de bienes y/o servicios, utilizando armas como las promociones, la publicidad y la mercadotecnia.

Esta investigación se planteó como objetivo principal la elaboración de un programa de comunicación que optimice, mejore y facilite las funciones comunicativas de los docentes en la escuela primaria “Profesor Jesús Romero Flores” para que se produzca, difunda y mantenga una buena identidad escolar, bajo la premisa de que: si se construye y se implementa un adecuado programa de comunicación organizacional que estandarice los procesos y productos comunicativos de la institución para mejorarlos y facilitar su uso, entonces se puede producir, difundir y mantener una buena identidad escolar; para lo cual se diseñó y aplicó una serie de herramientas de investigación adecuadas al objeto de estudio, que sirvieron en primer instancia para la creación de un diagnóstico del

estado de la comunicación y finalmente para la creación del programa, que estuvieron basadas en principios teóricos de comunicación organizacional.

Este estudio de caso, demuestra que la Comunicación Organizacional puede ocupar un lugar importante dentro de las distintas instituciones, ya que es un principio de enriquecimiento para cualquier sistema, cuando se desarrolla de manera adecuada; nos muestra resultados desde el interior de los procesos y no al final de la transformación o presentación de un producto o servicio, circunstancia que se debe aprovechar al máximo, estableciendo en un principio objetivos acordes a las metas de la organización, para transformarlos finalmente en objetivos de comunicación que puedan dar solución a problemas varios derivados de circunstancias tan especiales que influyen en cada personaje de la organización.

Después de comprender los objetivos de la organización, es necesario detectar las oportunidades que la comunicación organizacional brinda para ofertar soluciones en su área de acción, creando objetivos de comunicación que darán respuesta a problemas que tienen relación a una forma muy común de comportamiento entre los participantes de la organización que es la forma más básica de interacción, la comunicación.

Una organización debe buscar la optimización del ajuste entre estructura y las exigencias que trae consigo su tecnología o su medio; ya que el cambio organizativo se hará como respuesta a los imperativos funcionales de las necesidades de supervivencia y de eficacia de las organizaciones concebidas como sistemas.

Hablando de estructura, hay que considerar como la parte más importante a los factores humanos, ya que aunque se cuente con un espacio adecuado, un financiamiento desahogado y una lógica de trabajo adecuada, son precisamente las personas las que harán moverse esa gran máquina y está en sus manos que esta llegue a alcanzar sus objetivos o se quiebre en el camino, desperdiciando las características físicas de la organización por la conducta organizacional de su personal. Y precisamente parte importante de la conducta organizacional del personal se refiere a sus formas de comunicación.

Una forma de intervenir dentro de la estructura de la organización es el establecimiento de una tecnología, puede ser nueva o renovada, que mejore las formas como se hacen las cosas, sin embargo esta tecnología no debe estar alejada de la realidad de la organización y sobre todo debe ser congruente con el entorno, ya que de lo contrario la tecnología podría traer más consecuencias negativas que positivas. Además deberá estar obligada por necesidades reales de la organización y no por deseos personales o moda.

Una vez que se establece la necesidad de mejorar la comunicación dentro de un organismo es necesario determinar las técnicas de investigación que nos aportarán datos con los cuales se podrá elaborar un diagnóstico que ofrezca al mismo tiempo posibilidades reales de mejora y aprovechamiento o rechazo de las tecnologías o procesos que existen

Es importante la forma de aproximación a la organización que se estudia y su correcto conocimiento y reconocimiento para que una investigación de este tipo pueda incluirse en su planeación general y así los resultados de la aplicación de un diagnóstico de comunicación organizacional sean doblemente valiosos,

aportando al sistema de comunicación y los procesos propios de la institución en la cual se presenta.

Se pueden diseñar combinar y aplicar técnicas de investigación distintas, como la observación en sus diferentes modalidades, la entrevista, la encuesta, los grupos de discusión e incluso el registro, establecimiento o sugerencia y verificación de hechos (como en el caso del instrumento para evaluar el comportamiento comunicativo*); a cada caso, siempre y cuando estas estén enfocadas a las características y necesidades propias de la organización.

Finalmente de lo que se trata es de proponer soluciones creativas que al mismo tiempo sean congruentes con la organización y estén basadas en teorías de comunicación organizacional, que reflejen un trabajo profesional y un beneficio a la organización.

Para el caso específico de una organización de tipo pública, como la escuela "Profr. Jesús Romero Flores" el resultado propuesto es un programa de comunicación organizacional, que responde a las necesidades de comunicación dentro de la institución, que se adecuó al entorno de carecer de financiamiento extra, que no busca en sí beneficios de lucro y trabaja en una comunidad específica; que al mismo tiempo contribuyó a alcanzar el objetivo principal, que es convertirse en una *Escuela de Calidad*.

Antes de la intervención comunicativa en la institución, la escuela carecía de una identidad propia, era considerada una escuela mas y en ocasiones poco aceptada por ser pública, los públicos externos no conocían el potencial de los internos (docentes administrativos y alumnos) y los internos poco participaban

* Capitulo 3 Pág.72

con los externos (padres de familia, autoridades no escolares y localidad en general)

Con la aplicación del Programa de Comunicación Organizacional, se convierte a los públicos internos y externos en una Comunidad Escolar, integrado por docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, autoridades no escolares y personas que desean participar o colaborar con la escuela, sin embargo, la aplicación no cambió, y no era su intención, las costumbres o circunstancias de la comunidad, no alteró la forma de trabajar de los docentes, ni la forma de pensar de los padres o hizo mas inteligentes a los alumnos; el programa mejoró la forma de comunicación entre la comunidad y marcó una forma de identificar a la escuela para que no se hablara de ella como la escuela que está a un lado del mercado o la escuela del uniforme café, que las personas al hacer referencia de la institución mencionaran la escuela "Profr. Jesús Romero Flores"

La escuela a partir de ahí se identificó por su forma de trabajar, los documentos que se utilizan llevan el escudo de la escuela, los alumnos identifican sus útiles con los colores de su grupo; se reconocieron los esfuerzos de docentes y directivos, se hicieron públicos los logros de sus alumnos y se mejoraron las relaciones con los padres de familia al optimizar las formas en las que se comunican entre sí, disminuyendo el uso de mensajes con terceras personas y fomentando el uso de materiales que apoyen la información.

Los productos resultantes del programa de comunicación organizacional son congruentes con las características propias de la organización, pero al mismo tiempo son muy variados porque surgen de necesidades tan específicas como el público al que van dirigidas y así deben ser.

Las posibilidades que ofrece la organización deben ser aprovechadas y los obstáculos deben ser superados con la suficiente astucia que el investigador demuestre, porque es de este modo, se llegará al objetivo de forma más fácil y el beneficio por consecuencia será mayor y se alcanzará más rápido.

En este sentido al hablar de organizaciones públicas se puede pensar que son más las dificultades que las oportunidades, sin embargo, se demuestra en esta investigación también que: las oportunidades para la comunicación organizacional son mayores ya que poco se hace en este tipo de organizaciones con respecto al tema, por eso es que cada investigación que se haga en este campo ayudará de manera más significativa al desarrollo de la materia, comprendiendo que es mejor empezar a hablar de hacer comunicación organizacional con un segundo apellido, *pública*; a que las investigaciones que se desarrollen sigan hablando de un mismo tema dentro de las empresas.

Un proyecto que se desarrolla sin presupuesto puede tener más valor, desde el punto de vista que si el profesional es capaz de adecuarse al presupuesto de la organización sin pedir uno específico para el programa, entonces en el caso que se obtenga un presupuesto, los beneficios del programa serán mayores, además que la satisfacción personal de trabajar y alcanzar el éxito con recursos limitados es mayor.

Resumiendo, aplicando el programa de comunicación organizacional a la primaria “Jesús Romero Flores” se logró estandarizar los procesos y productos comunicativos de la institución para mejorarlos y facilitar su uso, en consecuencia se produjo, difundió y mantuvo una buena identidad escolar.

Finalmente se ha reiterado lo específico del presente caso, pero se espera que con la difusión de este programa las organizaciones semejantes apliquen estrategias equivalentes, que las fortalezcan y se plantee un antecedente de cómo *enriquecer las escuelas publicas con la comunicación organizacional.*

Anexos

↳ Manual mínimo de elementos para la comunicación.

↳ Manual de identidad escolar

↳ Muestra de:

- Tablas encuestas para inventario de productos.
- Documentos y matrices de análisis
- Cuadros de registro para actos de habla
- Encuestas de verificación para comportamiento comunicativo



Gobierno del Estado de México
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Subdirección de Educación Primaria No.2 En Ecatepec.
Sector Educativo No.11, Zona Escolar No. 66



Escuela Primaria Federalizada
"Profesor Jesús Romero Flores"
15DPR2783E



*Manual Mínimo de Elementos
para la Comunicación.*

Presentación

El presente Manual Mínimo de Elementos para la comunicación, es el resultado del Trabajo Diagnóstico de Comunicación Organizacional, que se realizó en nuestra escuela, en el cual se presenta de manera sencilla y práctica las propuestas que ayudarán a que la comunicación sea más efectiva, ayudando a que los objetivos propios de la escuela se cumplan más fácilmente.

Debe considerarse el contenido como una serie de sugerencias y como tal queda a consideración del usuario el trato que se le dé.

Inventario de Medios

Aquí se presentan la clasificación de los documentos que utilizamos en la institución y sus lineamientos mínimos de elaboración.

 **Documentos Oficiales:** se utilizan para la comunicación formal con autoridades externas e internas, profesores y padres de familia.

- ↳ Contienen el logo del Gobierno del Estado de México en la parte superior izquierda y el logo Avanza en la parte superior derecha.
- ↳ Capturados e impresos en Computadora.
- ↳ Contiene las referencias necesarias de quien elabora y a quien se dirige.
- ↳ La información requerida se redacta en forma respetuosa y clara.

 **Documentos no oficiales:** Se utilizan para la comunicación interna de la institución y contiene un carácter medio formal.

- ↳ Pueden tener o no los logotipos.
- ↳ Capturados e impresos en computadora o máquina de escribir.
- ↳ Pude o no especificar las referencias de quien lo elabora y a quien se dirige.
- ↳ La información se redacta de forma sencilla y clara.

 **Documentos electrónicos:** Su uso es poco frecuente pero se utilizan para compartir información por medios electrónicos (e-mail, o disquetes de computadora) son esencialmente informales

- ↳ Contienen información de quien los hizo, para que sirven y los formatos en los que están hechos.

 **Documentos espectaculares para la pizarra de anuncios:** Los documentos que se colocan en la pizarra de anuncios tienen la función principal de informar es por eso que los formatos pueden variar mucho, sin embargo deben cubrir los siguientes requisitos:

- ↳ Su tamaño debe ser suficiente para captar la atención de los demás
- ↳ Debe ocupar de manera organizada un lugar en la pizarra, dependiendo de su importancia
- ↳ La información debe ser suficiente clara y precisa.

* No se debe abusar del uso de escritos a mano, que se expiden en situación de poco tiempo, en un contexto interno

SIEMPRE HAY QUE CUIDAR LA ORTOGRAFÍA Y
REDACCIÓN

Tips para aprovechar los recursos comunicativos

La comunicación es un aspecto importante para el buen funcionamiento de la escuela, es por eso que hay que aprovechar todos los recursos para no sólo emitir un mensaje, sino que este llegue de manera adecuada a quien nosotros necesitamos. Algunas de las cosas que podemos hacer son:

- ↳ Utilizar de forma prudente los notas adheribles, que pueden ser una forma de marcar o rotular los folders, sobres o documentos que utilizamos con frecuencia. Se puede reducir el tiempo de búsqueda y se organiza mejor el trabajo. No se necesita una etiqueta específicamente, se pueden utilizar pedazos de hojas sujetas a los documentos con un clip.
- ↳ Utilizar y poner atención a la pizarra de anuncios. En ocasiones es más sencillo elaborar un documento para la pizarra de anuncios, y colocarlo en un lugar estratégico, en lugar de muchos para cada uno de los interesados. Es importante observar la pizarra con regularidad ya que puede contener información que nos sea útil.

- ↪ Evitar en lo posible los mensajes con terceras personas, ya que muchas veces la falta de atención y el fenómeno de “teléfono descompuesto” puede causar que nuestro mensaje no llegue con la intención e información pensada.
- ↪ Elaborar nuestros mensajes con un toque distintivo. Cuando ponemos un sello especial a nuestra comunicación, los demás recuerdan quien le dio dicha información, el sello puede ser un tipo especial de hoja o simplemente un saludo y una firma, hay que recordar que no hay que dejar de lado los lineamientos del inventario de productos.
- ↪ Evitar en la medida de lo posible mensajes con mucha información. Cuando un mensaje contiene mucha información es probable que no toda sea procesada, lo que provoca que la efectividad del mensaje sea menor. Es bueno redactar de forma clara y sencilla nuestras ideas.

TODO DE NOSOTROS COMUNICA, HASTA NO DECIR
NADA TIENE UN SIGNIFICADO

Flujograma de acción comunicativa

Siempre nos hemos comunicado, lo hacemos casi inconscientemente y por naturaleza, pero transmitir una idea, una información o lo que se quiere, es parte de un proceso que realizamos regularmente sin un método, sin embargo conocer el proceso, hacerlo consciente y aplicarlo puede mejorar la comunicación entre nosotros.

1. Tener bien claro que es lo que vamos a comunicar, a través de que medio, con que objetivo y a quien.
2. Tener la intención de comunicar, y querer que nuestra idea llegue lo más cercano posible a lo que nosotros pensamos.
3. Elaborar nuestro mensaje, ordenando las ideas, planteándolas de forma clara y sencilla.
4. Delimitar el público al que va dirigido el mensaje y pensar en sus características.

5. Escoger, dependiendo del grado de formalidad que requiera nuestra comunicación, el medio por el cual transmitir adecuadamente el mensaje.
6. De ser necesario elaborar los materiales que apoyen nuestra comunicación o en el caso de la comunicación escrita el documento que será el medio de comunicación.
7. Transmitir el mensaje.
8. Verificar que la o las personas a quien debía de llegar el mensaje realmente lo reciban.
9. De ser necesario retransmitir el mensaje
10. Estar dispuesto a recibir una respuesta
11. De darse el caso responder adecuadamente
12. Siempre verificar que el mensaje llegó a su fin y cuando sea el caso, así especificarlo.

HAY QUE ELABORAR UN MENSAJE ESPECÍFICO

Y ÚNICO PARA CADA PÚBLICO.

Guía maestra de convivencia

Al interior de la escuela invariablemente se trabaja en equipo, dentro de una comisión, como maestro de un mismo grado, como escuela en conjunto, es por eso que es necesario que nos llevemos bien, porque con la cooperación el trabajo se vuelve más fácil.

Para que se logre la convivencia es necesario tener en cuenta y reflexionar sobre los siguientes aspectos.

- ↳ Cada cabeza es un mundo, lo que nos hace diferentes a todos, contamos con personalidades e ideas que debemos respetar al cien por ciento,
- ↳ Tolerar las diferencias y no permitir que nos separen es parte importante de la convivencia sana,
- ↳ Hay que ser personas dedicadas a nuestra labor, el profesionalismo es parte indispensable para el desarrollo personal y de grupo,

- ↪ Estar conscientes que nuestro trabajo es una parte del trabajo de todos, es indispensable la participación,
- ↪ Nunca esta de más reconocer un trabajo bien hecho,
- ↪ Nunca esta de más una sonrisa, un saludo y un tono de voz relajado,
- ↪ La puntualidad, el orden, la limpieza, entre otros valores personales, son reflejo de nuestra personalidad y nos abren en muchas ocasiones los caminos de la comunicación,
- ↪ Apegarse a los reglamentos e instrucciones es una buena manera de no cometer errores,
- ↪ Saber reconocer y aceptar los errores puede ser el inicio de la solución,
- ↪ Se vale servirse del humor para relajar el ambiente con un comentario chusco e inofensivo, siempre y cuando no causen molestia a nadie o genere más tensión de la que pueda existir.

EVITAR EL CONFLICTO ESTÁ EN TUS MANOS,

JUNTOS TRABAJAMOS MEJOR.



Manual de Identidad Escolar



Presentación

El presente manual de identidad escolar es el resultado de un trabajo cuidadoso de nuestro consultor de imagen y comunicación, en el cual se establecen normas y principios fundamentales para nuestra escuela, que deben ser respetados por cada integrante de la misma.

Basado en un trabajo previo de investigación y consenso, se presentan también los principales aspectos que fundamentan no sólo la imagen gráfica de nuestra institución, también, el corazón ideológico, que representa la cultura que debe observarse entre todos nosotros.

“Jesús Romero Flores” es el nombre de pila que recibe nuestra escuela, es por eso que dicho nombre y su logo se presentan en todo nuestros puntos de identificación, sin embargo, nuestra escuela es parte de un sistema, se integra a los Servicios Integrados del Estado de México, que depende del Gobierno del Estado de México, es por eso que también se pueden ubicar y distinguir en nuestra papelería dichas instancias.

En este manual establecemos los lineamientos para la imagen de la escuela, que crearán un sentido de pertenencia en toda la comunidad y darán uniformidad y formalidad a nuestra institución.

Carta del Director

Siempre hemos considerado nuestra labor docente una actividad llena de satisfacciones, que enriquece el futuro de nuestro país; nos comprometemos diariamente con ella, y damos lo mejor de nosotros para que nuestros alumnos y nosotros mismos como maestros seamos mejores con cada nuevo día.

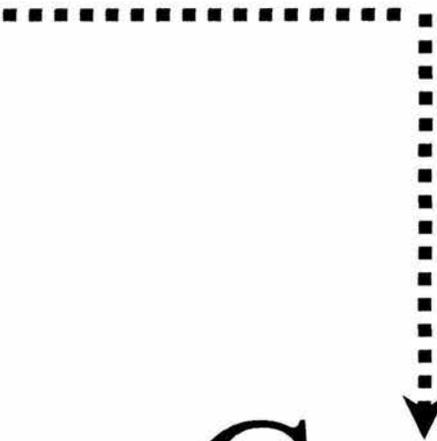
Bajo los lineamientos anteriores, y con el compromiso de la comunidad escolar hemos creado un proyecto para integrarnos al Programa de Escuelas de Calidad, donde a través del trabajo colegiado decidimos poner atención al problema de la comprensión lectora en los alumnos y al mismo tiempo nos obligamos a establecer estrategias que fortalezcan nuestro esfuerzo en el aula, que nos ubiquen y dirijan nuestras energías hacia un mismo camino.

Congruentes con nuestro discurso, se ha elaborado un trabajo de comunicación que proyecta una ayuda para convertir a la comunidad y a nuestra institución en una Escuela de Calidad, por eso pido la participación de cada célula de este organismo para consultar y hacer buen uso de este trabajo al mismo tiempo en que nos involucramos en este gran proyecto.

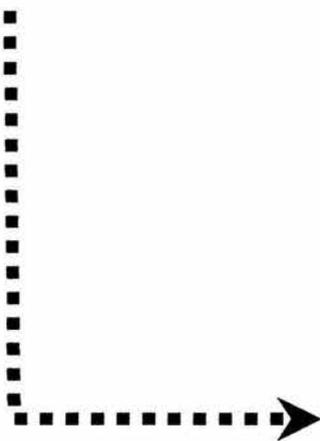
Atentamente,

Profr. Herasmo Mancilla Hernández,
Director Escuela





Corazón Ideológico





Ubicación y dependencia

Oficialmente nuestra escuela se denomina:

Escuela Primaria Federalizada "Profr. Jesús Romero Flores"

Turno Matutino. C.C.T 15 DPR 2783E

Pertenece a:

- ✓ Zona Escolar 66
- ✓ Sector Educativo II
- ✓ Subdirección de Educación Primaria en Ecatepec
- ✓ Dirección de Educación Elemental
- ✓ Servicios Integrados del Estado de México
- ✓ Gobierno del Estado de México

La dirección en la cual nos ubicamos es:

Valle del Eufrates y Valle del Orinoco s/n; Colonia Unidad
Habitacional Infonavit Aragón C.T.M. XIV Ecatepec de Morelos,
Estado de México, C.P. 55 280

Nuestro Teléfono:

51 20 96 36

Misión

Ofrecer una educación básica de calidad que propicie a los alumnos una amplia cultura constituida por:

habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanística y tecnológicas; valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral y una identidad local, estatal y nacional; que les permita en un futuro con responsabilidad social participar en la conformación de un país mas competitivo.





Visión

Ser una escuela abierta,
cercana a la comunidad, que
garantice educación básica de
excelencia orientada a la
formación de valores cívicos y
éticos; conocimientos básicos con
una alta pertinencia y capacidad
creativa, desarrollo integral con
responsabilidad social y
solidaridad humana con identidad
local estatal y nacional



Filosofía



- ✓ Favorecer la adquisición de hábitos personales y sociales a las alumnas y a los alumnos.
- ✓ Capacitarles para el trabajo intelectual autónomo.
- ✓ Fomentar procesos de participación entre los miembros de la comunidad escolar.





Valores

- ↳ Compromiso

Del trabajo educativo con la misión y visión de la institución y con las expectativas ciudadanas, es fundamental para alcanzar una educación de calidad.
- ↳ Respeto

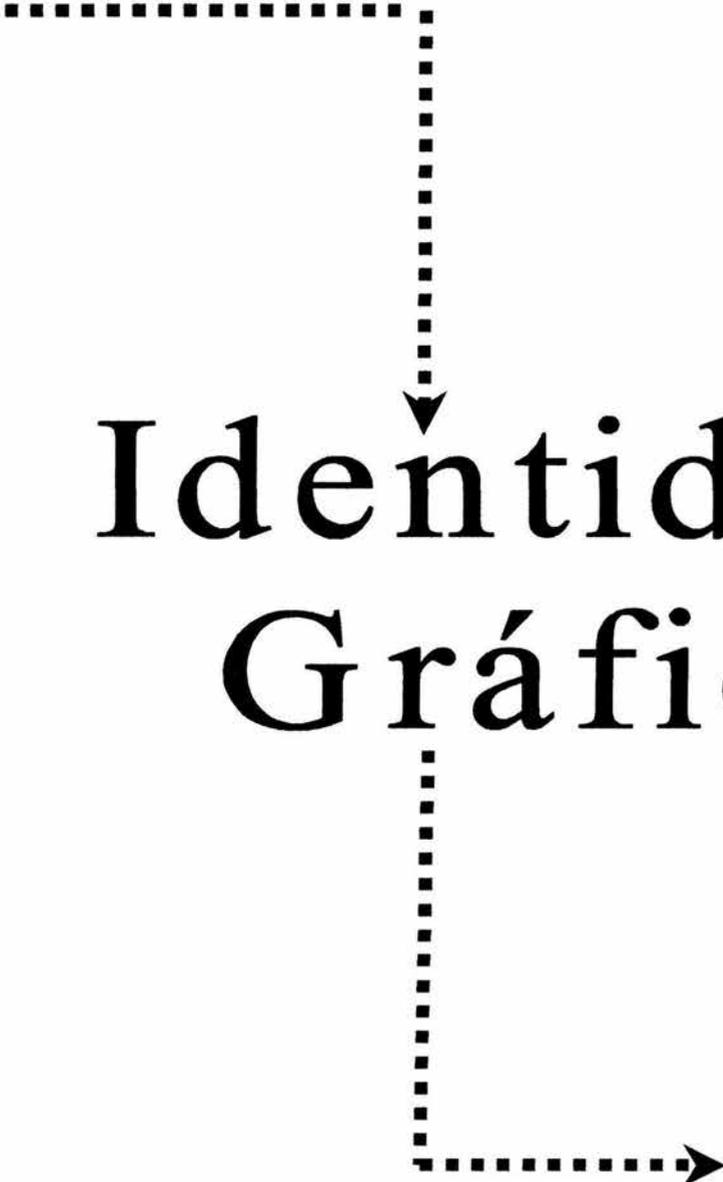
A los derechos humanos y a la aceptación de las obligaciones cívicas, garantiza la integridad y dignidad alumnos, trabajadores de la educación y padres de familia; independientemente de su raza, religión, género u origen étnico.
- ↳ Responsabilidad

De alumnos y docentes, de apoyos y asistencia a la educación y personal directivo, permite avanzar a la excelencia académica
- ↳ Tolerancia

Es el cimiento de la sociedad, permite las diferencias de opinión y la libertad de conductas en un marco de libertad, justicia y democracia de la comunidad educativa.
- ↳ Honestidad

En la utilización de los factores humanos, materiales, técnicos y financieros, es una exigencia permanente para funcionarios y trabajadores de la educación
- ↳ Etica

Como parte fundamental de la moral pública de los funcionarios y trabajadores de la educación anteponiendo los intereses instituciones a los personales



Identidad Gráfica





Tipografía

Para la imagen institucional de la escuela primaria Jesús Romero Flores, se debe utilizar la fuente “Times New Roman” por su funcionalidad, legibilidad, por ser una fuente que poseen la mayoría de los procesadores de textos.

- a) El tamaño de la fuente depende de donde se use, en el caso del texto general de la papelería se debe usar a 12 puntos, con interlineado 1.5 y justificado al margen correspondiente.
- b) Se debe respetar las reglas ortográficas del idioma español, para el uso de mayúsculas y minúsculas.
- c) Todo texto elaborado por la escuela, debe observar la ortografía correcta.
- d) El uso de las diferentes formas de la fuente, (negritas, cursivas, subrayado, subíndices, etc) dependen de las necesidades y funcionalidad del texto.

TIMES NEW ROMAN

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

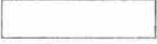
0123456789

¿?¡!()-,:;.%&/

Grados

Para la fácil identificación de los grados escolares se ha integrado en algunos de sus útiles marcas de color que los identifican y los hacen distintos a los demás grados, tomando en cuenta el color de las portadas de los libros de texto gratuitos de la SEP, los colores que marcan los diferentes grados son:



Primeros Años		
Amarillo		RGB 255 255 0
Segundos Años		
Naranja		RGB 255 153 0
Terceros Años		
Rojo		RGB 255 51 0
Cuartos Años		
Verde		RGB 0 128 0
Quintos Años		
Rosa		RGB 255 153 255
Sextos Años		
Gris		RGB 178 178 178

Para el caso de algunos utensilios que así lo requieran el color para los maestros es:

Azul		RGB 0 0 204
------	---	-------------



Nuestro logo



Significación

Al fondo los volcanes Popocatepetl e Ixtlaziuhatl representantes majestuosos del Estado de México, al centro la constitución, materia póstuma de quien da nombre a nuestra institución; en circulo arriba " Profr Jesús Romero Flores" último constituyente de 1917, sobre nuestra constitución, la Republica Mexicana símbolo de patria.





Alternancia de logotipos

Por ser una dependencia del Gobierno del Estado de México, mucha de la papelería institucional que se usa para la comunicación con exteriores, requiere de los logotipos oficiales del Gobierno del Estado

Para papelería oficial y formal con autoridades externas se utilizan:



Para la comunicación formal e interna con la comunidad escolar se utiliza



Pautas de Empleo

El logo de la escuela es la base para la identificación directa de nuestra institución, es por eso que se deben respetar las normas de construcción, pero también es importante que se establezcan las pautas de empleo:



- a) Preferentemente debe usarse en color
- b) Debe incluirse en toda la papelería oficial en interior y exterior de la escuela.
- c) Debe colocarse en un lugar visible y con un tamaño considerable. (dependiendo del área donde éste se encuentre)
- d) Su uso debe ser racional, (no exagerar ni prescindir de él)
- e) Se puede utilizar sobre cualquier muro interior, pero nunca sobre un piso o techo.
- f) Su uso en ropa está destinado a uniformes escolares.



Papelería



Hoja membreteada formal de uso interno

Márgenes: 2 cm por lado

Membrete: Logo 2.5 cm por lado

Línea 1: Fuente Times New Roman, 12 puntos, negritas, alineación izquierda

Líneas 2-6 Fuente: Times New Roman 12 puntos Negro, izquierda, interlineado 1

Interior: Fuente: Times New Roman, 12 puntos, justificado, negro; interlineado 1.5

Papel: Bond, Blanco.

Variantes: Tamaño carta y oficio

Uso vertical y horizontal

Con logo a color y en blanco y negro



Gobierno del Estado de México
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Subdirección de Educación Primaria No. 2 En Ecatepec.
Sector Educativo No. II, Zona Escolar No. 66
Escuela Primaria Federaliza "PROFR. JESÚS ROMERO FLORES"

Hoja membreteada oficial de uso externo

- Márgenes:** 2 cm por lado
- Membrete:** logo 1: 2.5 cm por lado. logo 2: 1.6 cm x 4.2 cm
- Línea 1: Fuente Times New Roman, 12 puntos, negritas, alineación izquierda
- Líneas 2-6 Fuente: Times New Roman 12 puntos Negro, izquierda, interlineado 1
- Interior:** Fuente: Times New Roman, 12 puntos, justificado, negro; interlineado 1.5
- Papel:** Bond, Blanco.
- Variantes:** Tamaño carta y oficio. Uso vertical y horizontal. Con logo a color y en blanco y negro



Gobierno del Estado de México
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Subdirección de Educación Primaria No. 2 En Ecatepec.
Sector Educativo No. II, Zona Escolar No. 66
Escuela Primaria Federaliza "PROFR. JESÚS ROMERO FLORES"



Memorándum

- Márgenes: 2 cm por lado
- Membrete: Logo 2.5 cm por lado
- Línea 1: Fuente Times New Roman, 12 puntos, negritas, alineación izquierda
- Líneas 2-6 Fuente: Times New Roman 12 puntos Negro, izquierda, interlineado 1
- Títulos: Fuente: Times New Roman, 14 puntos, centrado, izquierdo, negro; interlineado 2
- Interior: Fuente: Times New Roman, 12 puntos, justificado, negro; interlineado 1.5
- Papel: Bond, Blanco.
- Variantes: Con logo a color
- Con logo en blanco y negro



Gobierno del Estado de México
 Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
 Servicios Educativos Integrados al Estado de México
 Subdirección de Educación Primaria No.2 En Ecatepec
 Sector Educativo No.II, Zona Escolar No. 66
 Escuela Primaria Federaliza "PROFR. JESÚS ROMERO FLORES"

Memorándum

Fecha _____

Asunto _____

De:

Para:

Texto

Listas de grupo

Las listas de grupo deben ir en una hoja membretada, pero para su practicidad estas pueden ser impresas en una hoja tamaño oficio o carta en forma horizontal.

Elementos básicos de una lista:

- ☞ Membrete escolar
- ☞ Profesor responsable
- ☞ Grado y grupo
- ☞ Título
- ☞ Tabla de acuerdo a las necesidades



Gobierno del Estado de México.
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.
Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Subdirección de Educación Primaria en Ecatepec.
Jefatura del Sector Escolar No. 11 Zona Escolar Núm. 66
ESCUELA PRIMARIA FEDERALIZADA "PROFR. JESUS ROMERO FLORES" C.C.T. 150PR2763E, TUR. MATUTINO

Registro de calificaciones por alumno, primer bimestre.

Profra. Dolores Hernández García. 3° "A"

Num	NOMBRE DEL ALUMNO(A)	CURP	SEXO	F NAC	Exp.	Mat.	C. Mat.	His./Geo./Civ	Educ. A.	Educ. Pl.	INFORMEDICIO
1	Angéles Gil Mercedes	AGE94303109NCTGJ01	M	10/03/94							
2	Baez Blas Rubi Monserrat	BAEP940624H4CZL809	M	26/06/94							
3	Barrios Cruz Kaitie Monserrat	BAEP940505H4CZPP04	M	06/05/94							
4	Bias Molina Brande Vanessa	BAM944123HDFLLE07	M	28/11/94							
5	Bravo Contreras Luis Antonio	BAEL940129HDFH0509	H	26/01/94							
6	Carasco Martínez Diana Itzel	CAMD940124HDFPH1	M	22/01/94							
7	Castillo De la Cruz Francisco	CAEP940304H4CZPP03	H	04/07/94							
8	Comés Soto Jorge Arturo	COEP941015HDFPH004	H	15/10/94							
9	Cruz Flores Héctor Manuel	CURH941111HDFKLC00	H	11/11/94							
10	Espinosa Martínez Mayra	EMEP940221HDFPH002	M	21/02/94							
11	García Vázquez Alicia Nallely	GAEP940623HDFKZL00	M	23/06/94							
12	González Cadena Miguel Ángel	GOEP940621HDFKLD05	H	21/06/94							
13	González Luna Víctor Andrés	GOLV941004HDFKND09	H	04/10/94							
14	Guerrero Ramírez Héctor Fdo	GURE941007HDFPHR06	H	07/10/94							
15	Hernández Torres José Eric	HEEP940302HDFPHN1	H	02/03/94							
16	Higareda Figueroa Kerine	HEEP940124HDFKGR03	M	26/01/93							
17	Luna Hernández Rodrigo Javier	LURH940430HDFKTR03	H	30/04/94							
18	Maldomado López Marielena María	MALM940103HDFKLE00	M	21/01/94							
19	Medel Valasco Jaime	MEVP940223HDFKLF0P	H	21/02/94							
20	Mercado Rodríguez Rosa Itzel	MERH941008HDFKTR03	M	08/10/94							
21	Morelos Coronado Rogelio	MORC941122HDFKPR00	H	22/11/94							
22	Nava Suárez Martín	NAVSA940131HDFKZK04	H	18/01/94							
23	Notazo Torres Astinn Yeal	NOTA941028HDFKLR03	M	28/10/94							
24	Ortega Méndez Leslie	ORHE940217HDFKTR04	M	12/02/94							
25	Pelaez Ríos Viridiana Araceli	PAEP941120HDFKTR00	M	02/11/93							
26	Pelomo Díaz Eduardo	PADE940424HDFKZL004	H	26/04/94							
27	Pedraza López Leticie Isabel	PPELL940226HDFKLP05	M	26/02/94							
28	Quiróz Diego Martín	QUIEP940214HDFKTR08	H	14/02/94							
29	Ramírez Ortiz Andrea Estefani	RACAP940123HDFKTR05	M	21/01/94							
30	Rivas Cosati Kerine Alejandra	RICK940131HDFKTR09	M	13/07/94							
31	Rivera Hernández María Fernanda	RIRH940124HDFKPR00	M	27/01/94							
32	Rodríguez Rodríguez Karen	ROEP940704HDFKTR09	M	04/07/94							

Credenciales oficiales

Dimensiones 11 x 7 cm.

Membrete: Times New Roman 8 puntos

Logo 4 x 4.5 cm de lado como gota de agua

Fotografía a color en la parte inferior izquierda sellada y firmada por el director, enmicada

La banda de color de la celda con el nombre de la escuela cambia, dependiendo del grado del alumno.

	Gobierno del Estado de México Servicios Educativos Integrados al Estado de México Subdirección de Educ. Prim. en Ecatepec. Sector II Zona 66
La Escuela Primaria Federalizada	
"Jesús Romero Flores"	
Acredita a:	
<u>Antonio Mejorada Pérez</u>	
Como alumno del 1er grado, grupo A durante el ciclo escolar: 2002-2003	
<hr/> Herasmo Mancilla Hdz Director Escuela.	

Diplomas y reconocimientos

Usados para destacar la participación o el esfuerzo de la comunidad los diplomas o reconocimientos se utilizan en distintos momentos: como diplomas al fin de curso para los mejores promedios de cada grupo, como diplomas en eventos que organiza la escuela. Los diplomas ofrecen la posibilidad de ser creativos con su contenido, cambiando su aspecto para cada evento o ciclo pero deben de llevar especificaciones como:

- ✎ Membrete de la institución.
- ✎ Datos del evento.
- ✎ Datos de quién lo obtiene.
- ✎ Fecha
- ✎ Certificaciones: Firmas y sellos correspondientes.

A continuación se presentan ejemplos de diplomas y agradecimientos que la institución otorga:

	<p>Gobierno del Estado de México. Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social Servicios Educativos Integrados al Estado de México Subdirección de Educación Primaria en Ecatepec Jefatura del Sector Escolar No. II Zona Escolar No. 66</p>	
<p><i>Escuela Primaria Federalizada "Jesús Romero Flores"</i> C.C.T. 15DPR2783E Turno Matutino</p>		
<p>LA Dirección de la Escuela otorga el presente</p>		
<p><i>Reconocimiento a la</i></p>		
<p><u><i>Sra. Agnela Bernabé Martínez</i></u></p>		
<p>Por su valioso apoyo a la docencia en el ciclo escolar 2002-2003</p>		
<p>C.T.M. 14, Ecatepec de Morelos, Estado de México a julio 4 de 2003</p>		
<p>Prof. Herasmo Mancilla Hernández Director Escuela</p>	<p>Prof. Gunavo Reyes Crutiani Supervisor Escolar</p>	

Reconocimiento de fin de curso al personal de la escuela



Reconocimiento por la participación en las actividades deportivas del noagésimo segundo aniversario de la revolución mexicana realizadas en la escuela.

Reconocimiento a docentes por su participación en el curso de capacitación "computación para profesores"

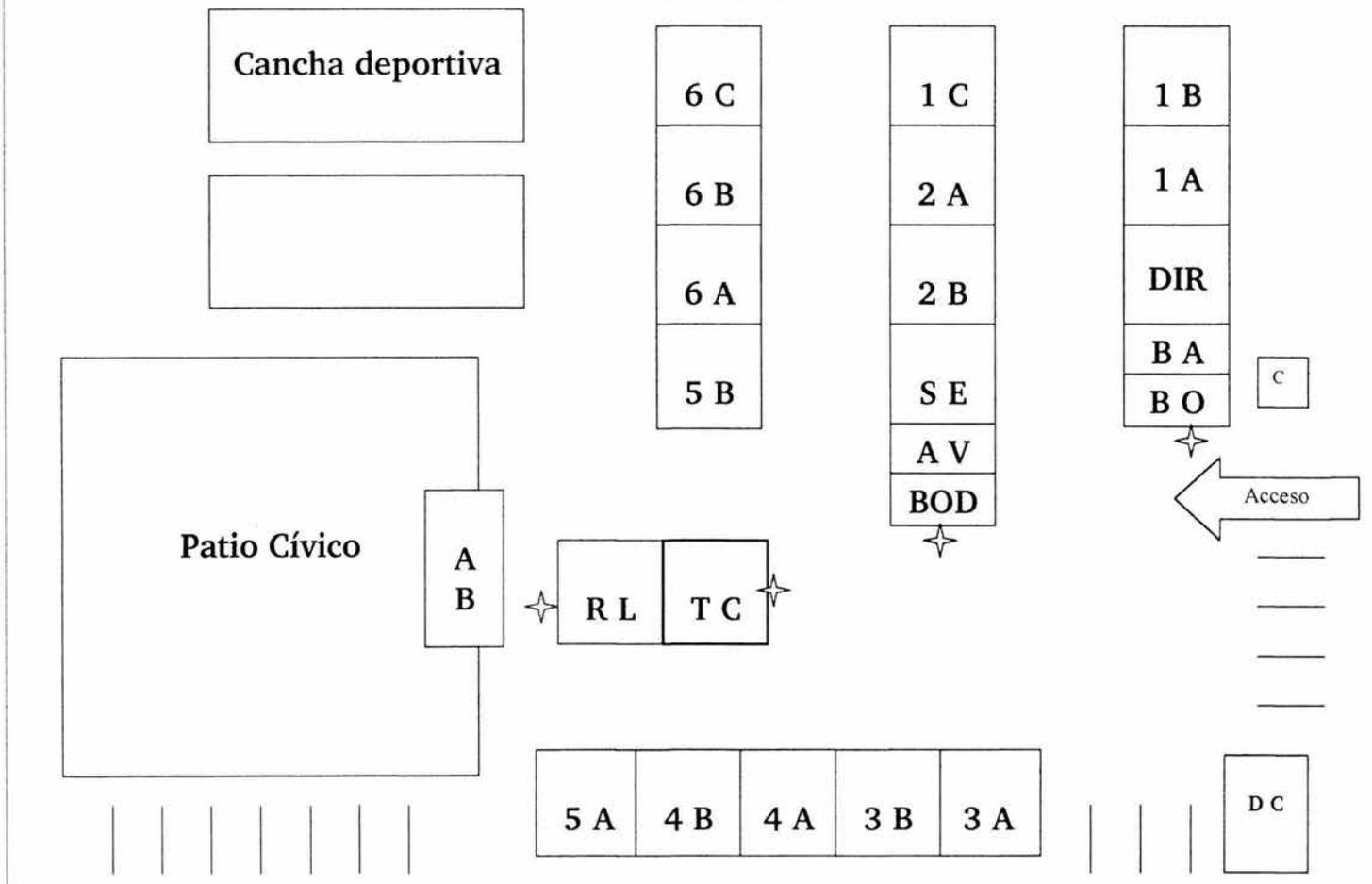




Catálogo de Productos Comunicativos



Escuela Primaria Jesús Romero Flores



Dir: Dirección S E: Supervisión escolar BOD: Bodega	R L: Rincón de Lectura T C: Taller de Computación A B: Asta Bandera	C: Cisterna DC: Conserje Estacionamientos	# ABC aulas de Grupo B A: Baños de niñas. B O: Baños de niños	A V Audio visuales * Muro estratégico ← Acceso principal
---	---	---	---	--

Rótulo de identificación



Salón

1

A

Profra. Dora Silvia Chino López

TABLA 1 CUESTIONARIO A APLICAR.

Puesto: PROFESOR DE GRUPO

Marca Con una X todos los cuadros que relacionen con quien te comunicas y por que medio.

		Te comunicas con:						
		Autoridades externas	Director	Subdirector	Profesores	Personal de apoyo	Alumnos	Padres de familia
A través de:	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación oral.	X	X	X	X	X	X	X
	<input type="checkbox"/> Libro de notas							
	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos no oficiales					X		
	<input checked="" type="checkbox"/> Conversaciones telefónicas							
	<input type="checkbox"/> Documentos Oficiales.		X	X				
	<input type="checkbox"/> Documentos electrónicos						X	
	<input checked="" type="checkbox"/> Escritos a mano		X	X			X	
	<input checked="" type="checkbox"/> Notas adheribles						X	X
	<input type="checkbox"/> Pizarra de anuncios						X	X
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensajes con terceras personas	X						

TABLA 1 CUESTIONARIO A APLICAR.

Puesto: MTRO. GPO.

Marca Con una X todos los cuadros que relacionen con quien te comunicas y por que medio.

		Te comunicas con:						
		Autoridades externas	Director	Subdirector	Profesores	Personal de apoyo	Alumnos	Padres de familia
A través de:	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación oral.	X	X	X	X	X	X	X
	<input type="checkbox"/> Libro de notas							X
	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos no oficiales	X	X	X	X	X	X	X
	<input checked="" type="checkbox"/> Conversaciones telefónicas	X	X		X			X
	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos Oficiales.	X	X					X
	<input type="checkbox"/> Documentos electrónicos							
	<input checked="" type="checkbox"/> Escritos a mano		X		X			X
	<input checked="" type="checkbox"/> Notas adheribles						X	
	<input type="checkbox"/> Pizarra de anuncios						X	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mensajes con terceras personas							



Gobierno del Estado de México
Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social
Servicios Educativos Integrados al Estado de México



SUPERVISION ESCOLAR ZONA No. 66, JEFATURA DE SECTOR II,
SUBDIRECCION DE EDUCACION PRIMARIA EN ECATEPEC, MEX.

CIRCULAR: 082/2001-2002.

U.Habitacional C.T.M. XIV , Ecatepec Méx., 21 de mayo de 2002.

C. DIRECTORES DE LAS ESCUELAS
QUE CONFORMAN LA ZONA ESCOLAR No. 66
P R E S E N T E :

Por medio de la presente, comunico a esa dirección bajo su merecido cargo que el examen final estandarizado que realiza la Subdirección, se aplicará el 10 y 11 de junio del año en curso, por lo que se le pide envíe el formato con la cantidad de exámenes (anexo) a más tardar el día 23 de mayo del año en curso

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

GOBIERNO DEL EDO. DE MEX.



S. E. I. E. M.
SUBDIRECCION DE EDUCACION
PRIM. EN ECATEPEC, MEX.
SUPERVISION ESCOLAR No. 66
SECTOR II

ATENTA MENTE

PROFR. GUSTAVO REYES CRISTIANI
SUPERVISOR ESCOLAR

GRC/yor*

Matriz de análisis de documentos.

Tipo de documento:
 Productor: Supervisor escolar.
 Destinatario: Director escuela.

Clasificación

Circular 082/2001-2002.

Análisis del mensaje			
	Categoría	Observaciones	Evaluación.
Fondo	Tema principal	<u>Especificado en el cuerpo del mensaje.</u>	1.
	Cantidad de información	<u>Mínima, pero suficiente</u>	2.
	Coherencia	<u>Buena</u>	+2.
	Aportación	<u>Adecuada.</u>	+2
	Ortografía	<u>Buena.</u>	+2
	Sintaxis	<u>Buena</u>	+2.
	Orden	<u>Adecuado.</u>	+2
Forma	Logotipos	<u>Presentes y bien ubicadas</u>	+2
	Firmas	<u>Específicas.</u>	+2.
	Tamaño	<u>Adecuado</u>	+2
	Colores		
Resultado			<u>19</u>

Marque con una X el tipo de documento que se analiza.

Escriba quien produce el documento y q quien va dirigido.

Clasifique el tipo de documento, productor y destinatario según el número asignado en el inventario de públicos.

Revise el mensaje en fondo y forma y llene la columna de observaciones con las características de la categoría correspondiente.

Agregue si es necesario alguna característica y anote sus observaciones.

Evalúe bajo las siguientes premisas:

Si el contenido es pertinente, adecuado y no contiene observación negativa, evalúe con +2

Si el contenido es el adecuado y contiene mínimas observaciones negativas. evalúe con -1

Si no se encuentra la categoría dentro del mensaje, evalúe con 0

Si el contenido tiene muchas observaciones negativas, evalúe con -1

Suma el resultado y sírvase de este para el análisis y el reporte correspondiente.

Personaje	Acciones	Ambientes	
		Físico	Psicológico
<p>A) Director</p> <p>B) Subdirector</p>	<p>El director <u>ordena</u> al subdirector que consulte su libreta para consultar sobre las actividades de los cursos.</p> <p>- El subdirector <u>responde afirmativamente</u> y se dirige a su escritorio, busca la libreta y la empieza a consultar.</p>	<p>La distancia entre el personaje A y B al momento de la orden es de aproximadamente <u>un metro</u>. El personaje B se retira aproximadamente <u>3 metros</u> hasta su escritorio que se encuentra en la <u>misma oficina</u>.</p>	<p>La orden se da en un ambiente <u>gentil, de respeto y cortesía</u>, y el personaje B ejecuta la orden de manera <u>ordenada y sin protestar casi inmediatamente</u>.</p>

01 Segundo registro DIÁLOGOS
unm.

Quien habla	Con quien	Tema	Como
El Director	el sub director.	El personaje A da una <u>orden</u> al personaje B:	La orden se da en un <u>ambiente</u> <u>gentil, de respeto y cortesía</u> , se utilizan pocas ademanes pero no se pierde el contacto visual con quien recibe la orden.

El presente cuestionario es parte de un trabajo diagnóstico para la elaboración de un programa de comunicación organizacional, es completamente confidencial por lo que se pide de que la información que contenga esté lo más posible apagada a la realidad.

↳ **De cada enunciado marque la opción que más se acerque a su consideración.**

- I. Existe disponibilidad por parte del personal de la escuela para los realizar trabajos escolares.
1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- II. Existe cooperación entre el personal de la escuela para realizar los trabajos encomendados.
1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- III. Los trabajos deben ser entregados puntualmente.
1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- IV. Los trabajos deben ser entregados bajo los lineamientos requeridos.
1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- V. Los ajustes y las críticas al trabajo son bien recibidas.
1. Totalmente de acuerdo
 2. Un poco de acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. Un poco en desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

VI. Existe un compromiso de responsabilidad por entregar el trabajo solicitado

1. Totalmente de acuerdo
2. Un poco de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Un poco en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

VII. El trabajo que se realiza no es en balde porque hay un seguimiento al mismo.

1. Totalmente de acuerdo
2. Un poco de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Un poco en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

VIII. Existe un ambiente relajado de trabajo porque se exige lo que a cada quien le corresponde.

1. Totalmente de acuerdo
2. Un poco de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Un poco en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

IX. Existe una evaluación del trabajo y esta es informada al interesado.

1. Totalmente de acuerdo
2. Un poco de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Un poco en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

X. Debe existir un reconocimiento a un trabajo bien realizado.

1. Totalmente de acuerdo
2. Un poco de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Un poco en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Fuentes de información

1. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. Paidós, México, 1992.
2. Castañeda, Marcos. Programas de Comunicación interna. Cadec – UP, México, 1996.
3. Crozier y Friedberg. El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990.
4. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones Trillas. México, 1991.
5. Garrido, Francisco. Comunicación Estratégica. Gestión 2000. España. 2001.
6. Goldhaber Gerald Comunicación organizacional. Diana. México. 1984.
7. Proyecto Educativo. Escuela Primaria Jesús Romero Flores. Inédito 2002
8. Programa de desarrollo institucional 1996-2000 de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Segunda Edición, México 1997
9. Pinuel Raigado. Metodología general conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Síntesis. España. 1995.
10. Rebeil, María Antonieta. El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y valdes. México. 2000.

11. Rogers y Rogers. La Comunicación en las organizaciones Mc Graw Hill. México. 1980.
12. Sachse, Matthias. Planeación en empresas públicas. Trillas. México. 1990.
13. Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Ediciones Macchi. Buenos aires, 1993.
14. Uriz, Javier. La subjetividad de la organización. Siglo XX. España. 1994.
15. Vázquez Arteaga, Manuel, Introducción al lenguaje de la comunicación Organizacional. Edición del autor.

Internet

- ↪ www.inegi.gob.mx Segundo Informe de Gobierno 2002, Anexo. México D.F. INEGI. Dirección general de Estadística. Dirección de Estadísticas Demográficas y Sociales.
- ↪ www.rppnet.comunicación.ar Análisis organizacional, Vanesa Rivera.

Para citar esta obra:

Mancilla Pallares, Andrés.
Tesina de licenciatura Enriqueciendo la escuela pública con la comunicación organizacional. UNAM ENEP Acatlán. México. 2004