



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**"IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"**

MÓNICA RAMÍREZ GÓMEZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Agosto de 1999.



49842



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"

MÓNICA RAMÍREZ GÓMEZ

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Agosto de 1999.

CLASIF: _____

ADQUIS: 49842 e) 2.

FECHA: 16/09/03

DONATIVO DE _____

\$ Relación al 4/6/430

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	8
1.2 Antecedentes de la comunicación organizacional	18
1.3 Factores que influyen en la comunicación organizacional	24
1.4 Distintas aplicaciones de la comunicación organizacional en el proceso administrativo	31
1.5 Formas de medición de la efectividad de la comunicación organizacional	41

CAPÍTULO II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Importancia del Departamento de Recursos Humanos en la comunicación organizacional	48
2.2 Formas como influye una adecuada o deficiente comunicación organizacional en el personal	61

CAPÍTULO III COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO MEDIO DE EFICIENCIA EN LA INSTITUCIÓN

3.1 Conceptos y medios para transmitirlos	68
3.2 Problemas en el proceso de comunicación organizacional y causas relacionadas con Recursos Humanos	98
3.3 Áreas de comunicación organizacional y modos de vivirse en el Centro Escolar Los Altos	107

CAPÍTULO IV SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

4.1 Sugerencias y recomendaciones	114
4.2 Inducción al personal	114

4.3	Clima organizacional	122
	CONCLUSIONES	125
	BIBLIOGRAFÍA	130

INTRODUCCIÓN

Actualmente las necesidades de comunicación en cualquier empresa o institución ocupan un lugar importante. De ésta depende en gran parte la existencia de un ambiente favorable y de un clima organizacional en el que se desarrollan las actividades más trascendentes de una institución, así como las de aparente poco valor.

La comunicación organizacional está detrás de la personalidad de una organización, así como de su filosofía y entorno en el que se desarrolla.

Mi experiencia en el Centro Escolar Los Altos ha sido muy positiva. El ambiente en general es de confianza y de interés y cariño por cada una de las personas que ahí trabajan. Pero también pude darme cuenta de puntos concretos a mejorar en el ámbito organizacional.

La presente tesis se enfoca principalmente a demostrar el funcionamiento eficaz de una institución educativa si se siguen los canales y sistemas de comunicación establecidos, con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. En el Colegio Los Altos existen valores que son indispensables para que se dé una comunicación óptima, y son: discreción, lealtad, trato individual regido por la concepción cristiana de persona.

Según Ricardo Yepes, en su libro "Fundamentos de Antropología", las instituciones se convierten en comunidades cuando hay en ellas autoridad política, y además comunicación. Ya se ha dicho que la comunicación, entre otras cosas, es "tener en común", compartir. Se comunica cuando hay un bien en el que muchos participan y en el que todos comunican entre sí; hay comunicación cuando en una institución todos comparten las razones, los fines y las motivaciones de la tarea común. Si no hay comunicación, una organización es sólo un sistema impersonal, donde no hay diálogo, ni bienes compartidos, ni tareas comunes.

En una institución con características de comunidad, acontecen cinco elementos, que son: el bien común, es decir, los fines perseguidos y los medios de que se disponen, la obra común, que es quien realiza esos fines y medios; una ley común, reglas que marcan el modo de actuar en esa institución; además existen fines que no lograría un solo individuo y que se consiguen gracias a una tarea común. Finalmente, lo anterior se desarrolla dentro de un tiempo en el que los miembros de la institución han vivido juntos, es decir teniendo una vida en común.

Para que cada uno de estos elementos se haga presente en una comunidad, se requiere bastante tiempo, ya que es necesario aunar inteligencias y voluntades de los miembros de ésta. En este proceso, interfieren la discordia y la falta de diálogo, lo cual obstaculiza la puesta en común. Es necesaria la cohesión de las relaciones humanas y además fundamentar éstas en una concepción de persona que distinga sus rasgos fundamentales y pueda así comprender que el ser humano es un ser, primeramente personal y por lo tanto con intimidad, es decir, con apertura y vida hacia dentro. Además la persona puede manifestar esa intimidad, y no puede manifestarla si no es con capacidad de dar, dialogar y recibir.

El hombre tiene dominio sobre estos dos aspectos (intimidad y manifestación de la misma), lo cual indica que la persona es un ser libre, dueña de sí misma y de sus actos.

Son éstas las notas que definen a la persona explicadas por Ricardo Yepes, y con el concepto de persona definido, con base en Yepes, se desprende que el ser humano actúa eligiendo fin y medios concretos, pero para ello necesita unos criterios previos que le sirvan de parámetro en cada acción concreta. Los valores son esos parámetros, que nos dice lo que cada cosa significa realmente para nosotros, son criterio para la acción.

Entre más profundos y objetivos sean los valores que rijan el actuar, más influencia positiva tendrán en la vida de las personas, lo cual facilita las relaciones humanas y el funcionamiento de los sistemas donde éstas se desarrollen.

Es por ésto que se pretende, en primer lugar, exponer con fundamento teórico las partes importantes de un sistema de comunicación organizacional, así como factores que influyen en él. Después se describe y analiza el modo como lo anterior se lleva a la práctica en el Centro Escolar Los Altos, incluyendo las funciones de Recursos Humanos que se relacionan con ésta, siendo el Colegio una institución que podría ser ejemplo para muchas otras de la misma rama, dado que existen en ella, como se ha mencionado, condiciones que facilitan que la comunicación se lleve a cabo.

La presente tesis consta de tres capítulos, que a continuación se comentan brevemente:

En el primer capítulo se expone el concepto de comunicación y su proceso relacionándolo con el ser humano y el ambiente en el que éste se mueve. Además presenta una visión general de cómo cualquier empresa necesita, en cualquiera de sus actividades, contar con un flujo de comunicación bien planteado y estructurado. Presenta además la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y el proceso administrativo.

El segundo capítulo plantea principalmente la estrecha relación que debe existir entre el departamento de Recursos Humanos y la Comunicación Organizacional, haciendo especial énfasis en la tarea de éste por fomentar valores comunicativos en cualquiera de sus actividades. Resalta la responsabilidad del área de Recursos Humanos (por trabajar con el factor humano) de lograr entre los miembros de la empresa un clima de claridad dado por la comunicación existente; además de un respeto a la dignidad de la persona humana al interesarse por los resultados favorables y la productividad de la empresa como fruto de una

preocupación real porque el empleado esté bien informado, y se sienta en un clima de confianza y entendimiento en donde todos luchan por lo mismo.

El último capítulo quiere mostrar cómo en la práctica las actividades empresariales y las relaciones interpersonales pueden ser más eficaces si los esfuerzos para llevarlas a cabo se centran en lograr una mejor Comunicación Organizacional.

Lo anterior exige de quienes toman decisiones en la empresa, una preocupación por establecer sistemas de comunicación que logren unir el objetivo de crecimiento de la organización con el de desarrollo integral de la persona y respeto al ser humano.

En el actuar del Colegio Los Altos rige el concepto de persona anteriormente expuesto, lo cual lleva a tratar a todas las personas de acuerdo a la dignidad especialísima que cada una tiene, imprimiendo en el Colegio un ambiente de respeto, confianza y otros valores que influyen positivamente en cualquiera de sus actividades, incluyendo los procesos de comunicación.

A continuación se define, con base en el autor Roberto Hernández Sampieri, en su libro "Metodología de la investigación", la metodología que se llevó a cabo para la realización de este trabajo de investigación.

Para la construcción del marco teórico se utilizó investigación bibliográfica con base en fuentes primarias (libros) utilizadas para la detección y consulta de información, así como su extracción y recopilación. Para analizar el sistema de comunicación en el Colegio, se utilizaron los estudios de tipo descriptivo, los cuales, según Hernández, "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades"; se especificaron pues las propiedades del sistema de comunicación establecido en el Centro Escolar Los Altos, así como las funciones de recursos humanos que se llevan a cabo en esa Institución. También

se utilizaron estudios explicativos, para indicar la relación que existe entre el Departamento de Recursos Humanos y la comunicación organizacional en cualquier empresa, concretamente en el Colegio donde la investigación se realizó.

En cuanto a la recolección de datos, se utilizó la observación tanto participante como no participante en los aspectos de comunicación (funcionamiento del sistema) y funciones de recursos humanos del Colegio. Además se acudió a las entrevistas con el personal que está relacionado directamente con Bachillerato menor, así como con personas en puestos clave, mismas que están reforzadas por el acceso al manual de organización y a cualquier tipo de información que tenga que ver con los sistemas de comunicación establecidos en esta institución.

El área que delimita el desarrollo de este trabajo es la sección de Bachillerato menor, en el ámbito organizativo y de estructura, enfocándose a los empleados relacionados directamente con esta sección y las relaciones entre sí, a lo largo de este año y del curso escolar pasado.

Se pretende que esta investigación aporte al Centro Escolar Los Altos una visión del Relacionista Industrial con el objeto de afinar en detalles organizativos para seguir trabajando con la misma eficacia.

CAPÍTULO UNO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Para tener el concepto claro de comunicación organizacional y profundizar en este tema, es necesario hablar primero de comunicación en forma más general, dado que la comunicación en cualquier ámbito siempre sigue un proceso, siempre tiene la posibilidad de ser obstruida o deformada.

La comunicación es la transferencia y comprensión del significado de un mensaje hacia un receptor.

De acuerdo a Ricardo Homs¹, la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas, es decir, constantemente existe flujo de información y respuestas a ésta.

Se define también a la buena comunicación como "un acuerdo, en lugar de claridad de comprensión, lograr que alguien acepte nuestro punto de vista"². Este concepto es incompleto, ya que puede existir comunicación aún sin estar de acuerdo en lo que la otra parte sostiene.

Antes de que pueda existir comunicación, debe de haber un propósito al cual se le llama mensaje. Éste pasa entre una fuente (emisor) y un receptor; se convierte a una forma simbólica, que se denomina codificación y que se transmite por algún medio (canal) al receptor, mismo que vuelve a traducir el mensaje del emisor, a lo que se llama decodificación. El resultado es la transferencia del significado de una persona a otra (*figura 1*).

¹ HOMS QUIROGA, Ricardo. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. Iberoamérica. p.p. 67-104.

² *ibidem*. p.99.

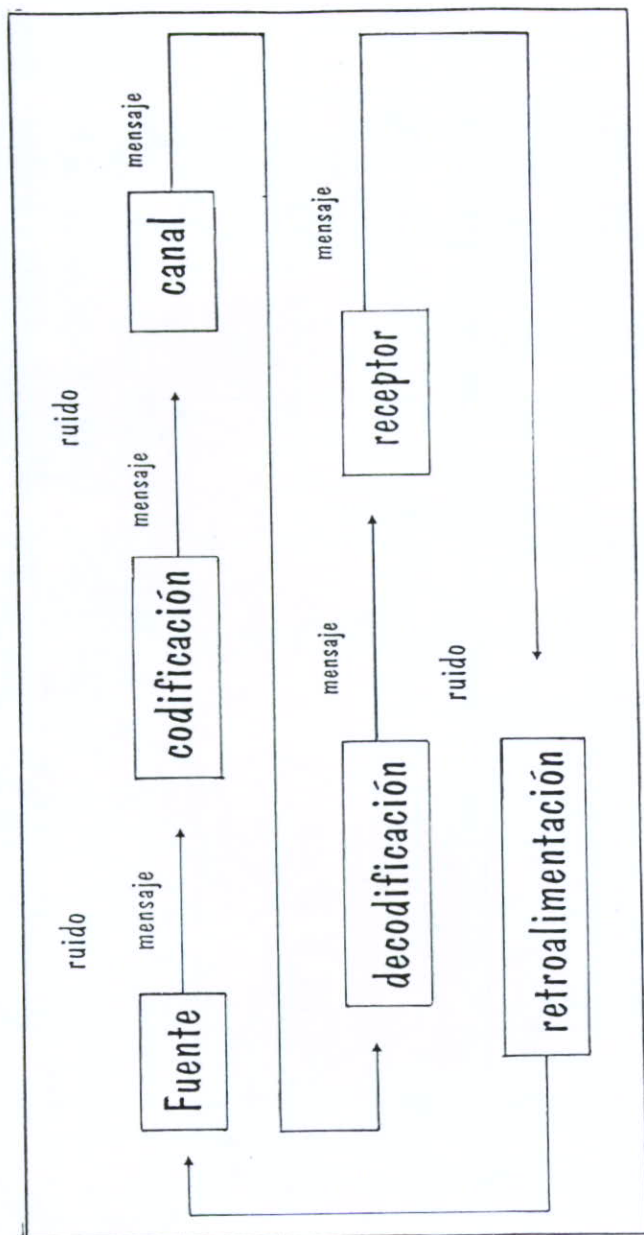


Figura 1. Proceso de la comunicación.³

³ ibidem. p.102

Existe un modelo del proceso de comunicación que está compuesto de siete etapas:

- 1 La fuente de comunicación.
- 2 El mensaje.
- 3 La codificación.
- 4 El canal.
- 5 La decodificación.
- 6 El receptor.
- 7 La retroalimentación.

Es importante hablar del ingrediente esencial en este proceso, que es la retroalimentación. La retroalimentación es la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original; es el éxito que se tiene al transferir el mensaje como se pretendía originalmente, determina si se ha logrado la comprensión. De esta forma, la comunicación no se reduce únicamente a transmisión de información.

La retroalimentación es fundamental para que la comunicación sea completa, y asegura que el proceso de la comunicación no sea estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo aquello que un ser humano puede aportar a otro; da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo. Se puede hablar entonces de que sin retroalimentación no hay comunicación.

A partir de este momento, para fines prácticos, la Comunicación Organizacional será citada como C.O.

Continuando con lo que dice Ricardo Homs en su libro, en la comunicación existen puentes que la facilitan, así como barreras que la obstruyen. Entre las principales barreras se encuentran:

- **Semánticas:** derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado.
- **Psicológicas:** se derivan de actitudes negativas o de ciertos prejuicios, se involucra la propia personalidad y predisponen a devolver la retroalimentación en el mismo sentido o en función a la forma en que el mensaje fue percibido.
- **Físicas:** se refieren a las limitaciones corpóreas del emisor o receptor.
- **La distorsión:** puede ser un asunto de ruido en la transmisión o resultar de lo inadecuado de las palabras para llevar ideas precisas del que las envía.
- **Sobrecarga de los canales de comunicación:** cuando se abusa de los métodos para la transmisión de datos. Mayor cantidad de mensajes no significa necesariamente mayor información, y cuando existe mucha información, las personas (los administradores) están forzados a ignorar o a darle sólo una revisión superficial a muchos mensajes. El resultado es que muchos mensajes son pasados por alto o interpretados erróneamente.
- **Filtración:** cuando un emisor manipula a propósito la información, de manera que ésta sea vista más favorablemente por el receptor. Es la manipulación intencional de la información para hacerla aparecer más favorable al receptor. El grado de filtración tiende a ser parte de la cultura organizacional.

- **Percepción selectiva:** el receptor, en el proceso de comunicación, mira y oye de una manera selectiva de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, y otras características personales.
- **Señales no verbales:** siempre que éstas no coincidan con la comunicación oral que las acompañan.
- **Presiones de tiempo:** pueden crear problemas de comunicación cuando, en asuntos expeditos, los canales formales son pasados por alto, dejando a algunas personas en la obscuridad.

Una vez vistas las barreras de la comunicación, Ricardo Homs analiza los diferentes niveles en los que se da la comunicación, que existen gracias a que el hombre (que es el que se comunica) se mueve en distintos ámbitos:

1. **Intrapersonal:** referente a la forma como el individuo incorpora, procesa y produce comunicaciones.
2. **Interpersonal:** tiene que ver con las interacciones entre los individuos y dentro de los grupos pequeños. Es importante mencionar que, dentro de esta clasificación, existen grupos formales e informales (los cuales se definen más adelante), estos grupos se dan necesariamente en cualquier nivel de la organización; además fomentan en alto grado el flujo de información, y la comunicación se da fácilmente, dado que son grupos pequeños (de dos a cinco personas) y lógicamente existen menos barreras.
3. **Organizacional:** tiene que ver con el flujo de comunicaciones a través de los diversos canales en una organización. En este nivel existe toda una red planeada, en donde hay relación de unos puestos y niveles con otros, por donde la comunicación tiene fluidez. Esta red puede facilitar o dificultar el proceso de comunicación, debe existir:

- a) Comunicación horizontal y vertical: de modo que se conozca (por parte de cada miembro de la organización) toda la trayectoria del proceso de comunicación y además todas las herramientas que existan para llevarlo a cabo.
- b) Esta comunicación debe fluir en ambos sentidos: ya que de otra manera la retroalimentación no se daría o sería incompleta y, como ya mencionamos, sin ella el proceso de comunicación no estaría terminado.
- c) Procesos y herramientas definidas:
- En cuanto a cultura en este aspecto: la concepción que se tenga de la persona, cómo se ve al empleado, si le interesa el trato personal o no, etc.
 - En cuanto a sistema: procedimientos a seguir para dirigirse a la autoridad, trámites para dar una opinión o sugerencia, etc.
 - Herramientas de comunicación propiamente: si se maneja periódico interno, memorándum, modos de dar avisos, etc.

4. **Técnico**: tiene que ver con el diseño y operación de la comunicación administrativa y de los sistemas de información, con una fuerte dependencia en la utilización de la computadora.

En las organizaciones, la comunicación puede ser vista como un modelo de interconexión de líneas, conocido como cadena. Es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos

externos e internos. El público externo está compuesto por clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, etc. El público interno es el que está constituido por quienes trabajan en la empresa.

Para fines de esta investigación se referirá la C.O. en cuanto a su público interno, ya que lo que interesa analizar es cómo influye en los resultados de la empresa.

La comunicación dentro de la empresa tiene unos objetivos, enumerados por el autor citado, que a continuación se mencionan y que es importante conocer porque sirven de parámetro en cuanto a qué tan eficiente es la comunicación organizacional; porque puede darse el caso de creer que ésta marcha perfectamente y sin embargo, se pierde de vista el porqué de todo ese sistema y se estarían gastando fuerzas inútilmente:

- Integrar en forma absoluta al empleado en los objetivos de la empresa, que haga suyos tanto los éxitos como los fracasos de la misma.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, justificado por la tendencia del ser humano de pertenecer a algún grupo.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores, mediante un trato humano y personalizado, sin masificar.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.

- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa, sin conflictos.
- Abatir los índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elegar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.
- Aumentar la aceptación de las reglas, normas, políticas, procedimientos organizacionales por los subordinados (al permitir discutir actitudes, arreglar conflictos, etc.).
- Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.
- Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones.
- Clarificar las responsabilidades de tarea, identificar las líneas de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño.

Se puede concluir que la C.O. trabaja a corto, mediano y largo plazo, creando actitudes positivas y negativas para con la empresa.

En la empresa existen diferentes tipos de comunicación, y según Homs Quiroga, se clasifican de la siguiente forma:

1. **Descendente:** es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, etc. Mientras más elevado sea el puesto de un individuo en la jerarquía, el rango de sus contactos de comunicación referentes al trabajo es más amplio y emplea más tiempo comunicando.
2. **Ascendente:** esta comunicación va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, respuestas a encuestas, reportes, informes, etc. Existen otras alternativas que se mueven de manera directa desde los niveles inferiores hasta los superiores. Los estudios acerca de la comunicación ascendente, han descubierto de modo consistente que ésta se encuentra particularmente predispuesta a la distorsión, principalmente por la tendencia natural del empleado a guardar una imagen positiva ante sus superiores.
3. **Horizontal:** surge entre los miembros del personal, entre los miembros de un mismo nivel, y se da por ejemplo por medio del periódico mural, revista interna.

Existe otra clasificación de la comunicación dentro de la empresa:

- **Formal:** sigue la cadena de mando establecida en la organización. La trayectoria de transmisión está prescrita y estipulada por la designación formal y la sanción oficial.

- **Informal:** comúnmente llamada rumor. Es la comunicación fuera de los canales formales, que no coincide con las prescripciones de roles formales establecidas por la planeación de la organización, el análisis de puestos y las formulaciones de políticas, tiende a ser verbal.

Esta comunicación puede contribuir positivamente al manejo de las personas, pero también puede ser dañina. A continuación se explica porqué:

Es una parte normal de toda organización y esa comunicación que fluye por otros canales que no son los formales, se puede utilizar conociéndola, cultivándola, es decir, saber detectarla, localizar a sus líderes, conocer cómo operan, qué información lleva, etc.

Refleja el ambiente de las personas con quienes se trabaja y puede ser muy valiosa para obtener información y como fuente de otras investigaciones (por ejemplo: conocer la opinión de una iniciativa de la dirección, detectar quién realmente juega qué papel en determinado departamento), en condiciones normales o cuando existen problemas que surgen repentinamente, así como cuando la organización tiene poca experiencia en problemas de determinado estilo; que no sería posible actuar por medio del sistema de comunicación organizacional planeado y establecido formalmente. Las comunicaciones y la información no están restringidas a las líneas formales. A todos los niveles, entre individuos de ubicación similar, se efectúa intercambio informal de información.

1.2 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación como tal existe desde que el hombre se relaciona en sociedad para satisfacer sus necesidades, para llevar a cabo las actividades del comercio, financieras, familiares, de gobierno, de correo, etc. En fin, la comunicación propiamente dicha es diferente a la información, y requiere de una retroalimentación que garantice la recepción correcta de la captación del mensaje dado.

Es importante mencionar que la comunicación propiamente dicha sólo la realiza el hombre, dado que es el único ser con capacidad de entender y de responder a un mensaje transmitido, además de captarlo como tal.

El modelo de Shannon-Weaver fue uno de los primeros en describir el proceso de comunicación. En un principio, este modelo se desarrolló con la finalidad de explicar la transmisión electrónica de datos, y se llegó a conocer como el modelo de transmisión o modelo sintáctico del proceso de comunicación, (*figura 2*).

El método *sintáctico* significa que "si se conserva idéntico el orden de las palabras y datos desde el origen del proceso de comunicación hasta su recepción, se considera que se ha producido una comunicación"⁴.

En estos términos, la eficacia de la comunicación quedaría restringida a este reducido planteamiento matemático. Este modelo ha sido criticado, principalmente en las limitaciones del mismo:

- Manifiesta tendencia a concentrarse básicamente en la habilidad del emisor para preparar el mensaje.

⁴ LEGGETT O'C, Brian. COMUNICACIÓN ORAL EN LA EMPRESA. Eunsa. p.18.

- Ignora cualquier inferencia que pueda establecer el receptor.
- Ignora la índole bidireccional continua de la comunicación oral.

Como se puede ver, este modelo de Shannon-Weaver no prevé en absoluto la comunicación no verbal.

En un intento por crear un modelo que explique el proceso íntegro de la comunicación, se desarrollaron una serie de modelos *semánticos* a lo largo de los años. Sin embargo, progresivamente, en su afán de proyectar la realidad del proceso de comunicación, los modelos y explicaciones se han ido recargando tanto con capas de influencia, que cualquier posible intento de medir el proceso en condiciones normales se vuelve impracticable. (Únicamente se pueden practicar mediciones por lo que respecta a variables como el contenido, lenguaje utilizado, situación, circunstancias del emisor y del receptor, y así sucesivamente).

Al examinar esta diversidad de intentos de modelar el proceso de comunicación interpersonal, es fácil comprobar las dificultades que existen y quizá la imposibilidad del intento.

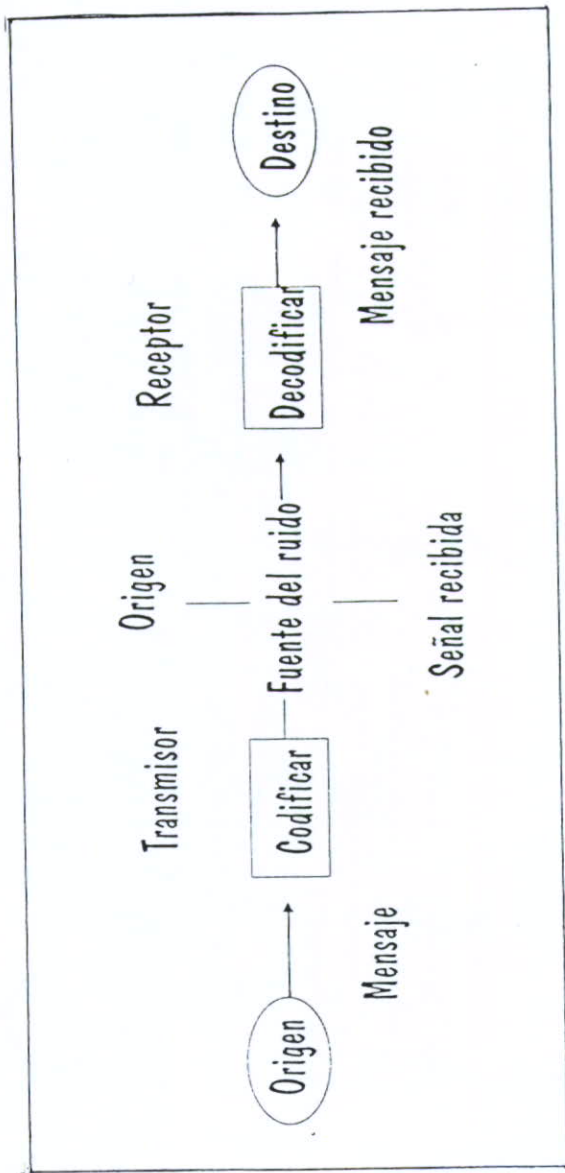


Figura 2. Modelo de Shannon-Weaver.⁶

⁶ibidem.

Independientemente de estos problemas, merece recordarse la observación de S. E. Seashore en cualquier situación organizacional tanto se trata de presentaciones orales interpersonales o formales: "Sin comunicación no se puede mantener la continuidad de una vida social organizada... Debe producirse una transmisión y una recepción de ideas, planes, instrucciones, valores, sentimientos entre los miembros de una sociedad comercial"⁶.

Por otro lado, respecto a la era de los sistemas, ésta nació en la Segunda Guerra Mundial. En las últimas décadas del siglo XX han surgido los sistemas mundiales, entre ellos el Banco Mundial y las empresas transnacionales. Esos sistemas requieren un flujo de información que ni siquiera se imaginaba hace unos cuantos años, mismos que permiten dirigir toda clase de estructuras complejas como las empresas, organizaciones de servicios y dependencias gubernamentales. No es posible contar con sistemas grandes sin otros de comunicación que unan sus componentes.

Después de que el hombre se reúne con sus semejantes a formar ciudades y en ellas empresas, nace la comunicación organizacional; en cualquier ámbito donde el hombre toma parte, existe la comunicación, porque ésta es una cualidad que lo caracteriza especialmente, por lo que si existen organizaciones creadas por varios hombres y para un fin común, lógicamente debe existir comunicación, ésta es llamada comunicación organizacional.

En los últimos años se ha desarrollado una corriente que sugiere que, partiendo de las Relaciones Públicas, se ha propuesto intensificar el manejo de la información, llegando a crear nuevas técnicas de comunicación. Esta nueva corriente es la C.O. Esta nueva tendencia se basa en la idea de que cuanto más se conoce a una institución, más se le valora.

⁶ *ibidem*. p.19.

El proceso de la comunicación ha sido una consideración implícita en buena parte de la formación de estructuras organizacionales, las cuales, con su variedad de tamaños, la sofisticación tecnológica y los grados de complejidad y formalización están diseñados para ser sistemas manipuladores de información o evolucionar hacia ello. El establecimiento mismo de una estructura organizacional es señal de que las comunicaciones deben seguir un camino determinado. El hecho de que la estructura oficialmente diseñada no sea la operativa, sólo indica que las comunicaciones no siempre siguen las pautas prescritas con exactitud. Implícita o explícitamente, el poder, el liderazgo y la toma de decisión se apoyan en el proceso de comunicación, ya que carecerían de sentido ante la ausencia de información.

Los analistas organizacionales han atribuido distintos grados de importancia al proceso de comunicación. Citamos a Chester Barnard, quien afirma: "En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, ya que la estructura, la extensión y el alcance de la organización están determinados, casi enteramente, por las técnicas de comunicación"⁷. Este enfoque prácticamente asume que la comunicación es causa de todo lo que ocurre en la organización, se puede aquí considerar que la importancia de la comunicación varía según el tipo de organización que se estudie.

Por tanto, la comunicación será lo más importante para las organizaciones e influirá en los segmentos organizacionales que necesariamente traten con la incertidumbre, que sean complejos y que tengan una tecnología que no permita la fácil rutinización.

En la actualidad podremos encontrar algunas ciencias que se especializan en el estudio de la comunicación y su mejora continua.

⁷ HALL, Richard. ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO. Iberoamérica. p. 250.

En esta época finales del siglo XX estamos viviendo una era llamada de la comunicación, aunque deberíamos analizar si no es una época de incomunicación, dado el nivel alto de mensajes y saturación de la mente de los receptores.

El liderazgo de las empresas se basa, cada vez más, en un "conjunto de valores compartidos por todas las personas que trabajan en ellas"⁸. De la capacidad de comunicar y transmitir una visión, un ideal y motivación deriva el liderazgo.

La C.O. se ha ido desarrollando también gracias a que los conceptos de misión estratégica de la empresa, objetivos, políticas, planes concretos, etc. tienen la necesidad de comunicarse en todas las direcciones. La comunicación se ha convertido en una herramienta básica, en una de las más útiles para la gestión directiva, dadas las necesidades actuales de:

- **Gestión crítica:** existe para que las empresas se adapten y respondan a su entorno; por eso la comunicación produce un efecto social (en el entorno empresarial) y otro hacia adentro (en las personas, que son y serán cada vez más el factor clave).
- **Apertura:** nuestra sociedad y nuestra economía deben ser cada vez menos herméticos, es necesario actuar con eficacia en otros países.

La C.O. se ha convertido en todo un sistema que se adapta a los cambios de las organizaciones y al ambiente tanto interno como externo de cualquier empresa. La debida atención a la planeación y práctica de la C.O. hará que exista una ruta ágil donde la información fluya eficazmente, y por lo tanto se tomen las medidas de acción y de control para la marcha de la organización.

⁸ CARRASCOSA, José Luis. COMUNICACIÓN: CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN. Cdn. p.15.

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En realidad todo lo que rodea a una organización tiene influencia más o menos directa con la C.O., ya que la comunicación se da entre personas y una empresa está constituida básicamente por ellas, son quienes la hacen posible, quienes marcan los fines y objetivos de ésta, etc.

Los factores que a continuación se numeran son los que, según Stephen Robbins⁹, influyen de una manera más directa en la organización y en el funcionamiento de ésta.

1. AMBIENTE:

Las organizaciones no son autosuficientes. Interactúan con su ambiente y experimentan influencia por el mismo. Las organizaciones dependen de su ambiente como una fuente de sus insumos, tanto para obtener materia prima e información acerca del mercado y de la competencia, como para saber qué impacto tiene la organización en la sociedad, etc. además de actuar como receptor de sus productos, los gustos y preferencias de los clientes cambian, entran en vigor nuevas leyes, los proveedores no siempre pueden cumplir con las entregas, los competidores introducen nuevas tecnologías, etc. Toda esta inseguridad e incertidumbre obliga a la administración a responder en formas que quizás no prefieran.

Este término se refiere a instituciones o fuerzas externas de la organización, y que tienen un efecto potencial en su desempeño.

El ambiente general incluye todos los factores fuera de la organización, tales como:

⁹ ROBBINS, Stephen P. ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y PRÁCTICA. Prentice-Hall. p.p. 68-75

- a) **Condiciones económicas:** afectan las prácticas administrativas en una organización, son por ejemplo: tasas de interés, porcentajes de inflación, etc.

- b) **Condiciones políticas:** incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad.

- c) **Condiciones sociales:** en la sociedad existen valores, costumbres y gustos que a lo largo del tiempo van cambiando y con ellos debe cambiar la administración.

- d) **Condiciones tecnológicas:** es éste el cambio más rápido durante el último cuarto de siglo. Este factor afecta de manera especial en la comunicación organizacional, ya que en cuanto al diseño de oficinas (por ejemplo), éstas se han convertido en centros de comunicación. La administración puede enlazar sus computadoras, teléfonos, máquinas de fax, etc. en un sistema integrado.

Para la administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida.

El ambiente específico es aquella parte del ambiente que es directamente relevante para el logro de las metas de una organización. Son componentes que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de una organización, tales como:

- a) **Proveedores:** incluyen tanto a quienes proveen materias primas y equipo como a los que proporcionan insumos financieros y de mano de obra.

- b) **Clientes:** es quien absorbe el producto de las organizaciones.
- c) **Competidores:** representan una fuerza ambiental importante que la administración debe verificar y para lo cual debe prepararse y así responder a esto.
- d) **Gobierno:** influye en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Se gasta mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones establecidas.
- e) **Grupos de presión:** son grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones.

Este ambiente es único para cada organización, y cambia con las condiciones.

El ambiente es importante para los administradores, porque no todos los ambientes son iguales. Se distinguen por el llamado grado de incertidumbre ambiental, si existen muchos cambios en los componentes del ambiente de una organización, lo llamamos ambiente dinámico, si el cambio es mínimo, el ambiente será llamado estable. La otra dimensión de la incertidumbre se relaciona con el grado de complejidad ambiental, que se refiere al número de componentes en el ambiente de una organización y la extensión del conocimiento respecto de sus componentes ambientales.

El ambiente influye mucho en la forma de establecer un sistema de comunicación, éste debe funcionar de acuerdo a las características propias del ambiente que lo rodea, debe conocerlo y adaptarse.

La organización debe tener habilidades comunicativas para poder captar la información que la rodea y para saber distinguir la que le puede afectar en forma directa, urgente, importante, etc.

Si la empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación, ésta sabrá responder a las necesidades y funcionar de acuerdo a su ambiente, por ejemplo: parte del ambiente son los proveedores, la empresa debe contar con un sistema que permita atenderlos y sobretodo, estar al tanto de cómo funcionan, si el sistema es adecuado, entonces se detectará a tiempo el mejor proveedor (en cuanto a tiempo, calidad, etc.) y se hará saber esto a todos los que estén involucrados con proveedores; además si éste en algún momento falla, un buen sistema de comunicación ayudará a localizar a otro y que todas las actividades sigan su curso.

2. CULTURA:

Cultura es "sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados, son patrones o sistemas de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que existen en toda organización"¹⁰.

La cultura refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Son valores clave que rigen la actuación, y todos los tienen. La cultura hace que exista un compromiso con la organización, porque se hacen propios los valores y se llevan a la práctica, siendo así parte de la empresa.

La cultura transmite a los administradores cuál es el comportamiento apropiado, restringe las opciones de un administrador en la toma de decisiones en todas sus funciones administrativas.

¹⁰ *ibidem.* p.73.

La cultura organizacional influye mucho en la comunicación de la empresa, porque la comunicación y los sistemas de la misma deberán planearse y practicarse de acuerdo a la personalidad de la organización, a los valores que la rigen, es decir, de acuerdo a la cultura organizacional.

La comunicación, más que una técnica o aptitud, es una actitud de las organizaciones y de las personas que las componen. Sus planteamientos deben adaptarse más a la psicología y personalidad de las organizaciones que al método. En este punto la Cultura y la Comunicación Organizacional se relacionan estrechamente, ya que la Cultura comprende también la forma de llevar a la práctica todo un sistema de comunicación.

Además el grado de cultura puede ser aumentado por la forma como se lleve a cabo la comunicación, así, por ejemplo, la comunicación puede dar pie a que un grupo se integre más fuertemente o que los individuos hagan suyos los lineamientos de la empresa, así como puede ayudar a que se unifiquen lo más posible los fines de la organización; éstos son algunos factores que reflejan el grado de cultura, y si son aumentados, la Cultura Organizacional se arraiga más profundamente en cada empleado.

La cultura influye dependiendo de lo fuerte o débil que ésta sea. En las organizaciones donde existe cultura fuerte, en la que los valores dominantes de los miembros organizadores son aceptados, sostenidos con firmeza y ampliamente compartidos, el comportamiento consistente de los empleados se incrementa. La cultura puede ser un sustituto de la formalidad. Altos grados de formalidad crean previsibilidad, orden y consistencia, lo cual favorece que la comunicación se dé eficazmente.

Las culturas fuertes alcanzan el mismo propósito sin necesidad de documentación escrita.

Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos tendrán que preocuparse los administradores por el desarrollo de normas y reglamentos formales para guiar el comportamiento de los empleados; y la comunicación será entonces de otro modo, en lugar de reglamentos formales, un sistema de comunicación que lleve a hacer propias las exigencias de la empresa y a vivirlas. En lugar de ello, esas guías serán adoptadas por los empleados cuando acepten la cultura organizacional.

3. CONTINGENCIAS:

Contingencia: "el reconocimiento y la respuesta a las variables situacionales conforme vayan surgiendo"¹¹. Son factores que varían y que influyen en la empresa.

Las organizaciones son distintas, y todas dependen de determinadas situaciones, pero es necesario encontrar cuáles son esas situaciones concretas y bajo qué condiciones de tiempo, cantidad, flexibilidad, etc. se encuentran.

La comunicación es un factor de mucha importancia cuando tienen lugar las contingencias, si se quiere ser capaz de responder a situaciones no planeadas o a detalles concretos, deben existir líneas bien definidas de comunicación, papeles y funciones concretas y delimitadas, y deben suprimirse en el mayor grado posible los obstáculos y barreras que no permitan el flujo de información.

Dado que las contingencias tienen la característica de ser imprevistas y además con necesidad de respuestas rápidas y atinadas, la comunicación en este aspecto debe cumplir con la función de facilitador de esas respuestas.

¹¹ ibidem. p.47.

Si la comunicación es clara y sin obstáculos, se puede centrar la atención en la respuesta que se dará a la contingencia, pero si no es clara y además encuentra obstáculos, genera pocas probabilidades de que las respuestas se den a tiempo o atinadamente.

4. TURBULENCIAS:

Según el autor citado, la turbulencia administrativa consiste en un descontrol o desequilibrio en algún aspecto de la organización. Existe un cambio en lo establecido y por lo tanto se hace necesario un reajuste. La turbulencia puede tomarse como algo negativo por el esfuerzo que implica salir de ella, pero en realidad es algo positivo porque es un indicador de la necesidad de reajustes y de cambios, cosa que el ambiente actual exige primordialmente. La turbulencia ayuda a estar al día y a adaptarse a las nuevas o distintas situaciones.

El papel de la comunicación ante las turbulencias es de unificador, que con flexibilidad y apertura al cambio, no permite cambiar en lo esencial, es decir, en la concepción de determinados valores, en la claridad de la misión a la que se dirigen, en la integración de un determinado grupo. Todo esto se lograría gracias a que la comunicación permite "poner en común", entre varias personas, lo que las hace trabajar juntas. Además la comunicación en este aspecto permite actuar con claridad, ante la necesidad de un cambio, existen distintas reacciones y decisiones de actuación (dependiendo de la forma de ser de las personas involucradas), mismas que se deben dialogar, negociar y acordar antes de optar por una actuación o solución determinada.

1.4 DISTINTAS APLICACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Todo lo que un administrador hace implica comunicación. No se puede tomar una decisión sin información. La información que se recibe debe confirmarse por origen y veracidad, analizarse y servir para la toma de decisiones, y después, éstas se comunicarán.

Los administradores necesitan buenas habilidades de comunicación; y aunque el éxito de un administrador no dependa únicamente de las habilidades de comunicación, sí es posible afirmar que las habilidades ineficaces de comunicación pueden originar una corriente continua de problemas para el administrador.

La comunicación está compenetrada en todos los componentes importantes del proceso administrativo, está implicada en el planear, organizar, dirigir y controlar, al igual que en las funciones administrativas secundarias como proveer personal y hacerlo sentir parte de la empresa. La comunicación es una actividad administrativa que abarca aun más que la toma de decisiones. La evidencia muestra no sólo que la mayor parte del tiempo de trabajo se dedica a la comunicación, sino también que en general la proporción de tiempo utilizado en ella se eleva con el nivel administrativo y técnico.

Dado que el entendimiento es el objetivo de la comunicación efectiva, el saberlo hacer capacita al administrador para obtener datos para la toma de decisiones, para identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. En realidad, nada sucede en una organización hasta que alguien se comunica.

La comunicación - como medio y no como fin - hace posible el proceso administrativo y sirve como "lubricante para su operación uniforme"¹², es decir, la

¹² TERRY, George R. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN. Mc.Graw Hill. p.441.

comunicación ayuda a que la planeación y organización administrativas sean bien ejecutadas, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La administración incluye la comunicación; en los objetivos de la C.O. señalados anteriormente, algunos de estos describen algunas funciones de la administración (por ejemplo: el objetivo de ayudar a los empleados de nuevo ingreso a que se adapten a la empresa, es un objetivo que con el cuidado de algunos puntos específicos de la C.O. puede darse perfectamente, pero la inducción del personal es una función que realiza la administración). Qué comunicar es vital, pero la consideración de cómo, cuándo y cuánto comunicar también es esencial. Es necesario expresar la comunicación de manera clara y oportuna.

Se encuentra que al aplicar el proceso administrativo, en la vida ordinaria de una organización, la comunicación organizacional, según Stephen Robbins en el libro citado anteriormente, juega varios papeles y se va ejecutando de distinta forma según el hecho ante el que se encuentre o según la situación que se presente:

a) Información:

La mayor diferencia entre comunicación e información es la existencia de la retroalimentación como parte del proceso de comunicación. La retroalimentación transforma un proceso informativo en comunicativo. Un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta, existe el proceso de comunicación. La información es un ingrediente de la comunicación.

En muchas empresas se da por entendido que con tener saturados de información a los empleados, ya existe buena comunicación. Pero no hay que olvidar que para que la comunicación exista, es necesario que exista

retroalimentación, sólo cuando el receptor tiene acceso a la retroalimentación se siente partícipe e integrado a los objetivos de la fuente. Por lo tanto es muy importante, por parte de los directivos, tener bien claros los objetivos ante la comunicación, y establecer un canal que les permita obtener retroalimentación por parte del personal.

La comunicación en innumerables veces juega un papel de información en las distintas funciones de la administración. Es la materia prima de una toma de decisiones, de una delimitación de funciones, es la base para poder actuar administrativamente. Con la comunicación como información, los directivos analizan el estado de la organización, la situación de ésta ante la competencia, etc.

Por otro lado la comunicación y la forma de vivirla "informa" acerca del ambiente real de una empresa, de la relación entre las personas y los distintos niveles jerárquicos que existen, de la cultura que se ha adoptado, etc., en fin, habla de los valores en la organización, tales como la confianza, trato humano y personal, orden; y en qué grado y con qué enfoque se practican.

Se ha hablado de que en el Colegio Los Altos existen valores que llevan a un trato humano de acuerdo a la dignidad de la persona, y que gracias a ello la comunicación en esa institución es un proceso que facilita las actividades administrativas. Se refleja entonces, con la simple observación directa, cómo la comunicación informa del ambiente de la organización, y se manifiesta en muchos aspectos, tales como: dirigirse a cualquier empleado por su nombre interesándose además en sus asuntos personales, apertura del jefe inmediato (a cualquier nivel) para dialogar, negociar o escuchar sobre cualquier circunstancia que afecte el trabajo del subordinado, entre otros.

b) Aplicación de disciplina:

En primer lugar es necesario aclarar que la disciplina, en este ámbito, se refiere a "acciones que toma un administrador para imponer las normas y reglamentos de la organización"¹³, es decir, lo que haga para que se siga lo establecido.

En ocasiones es necesario el uso de la disciplina al tratar con empleados problemáticos. Las sanciones pueden disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, pero no necesariamente llevarán a uno deseable.

En este ámbito la comunicación juega el papel (como aplicación de disciplina) de aclarar las reglas del juego en el comportamiento de los empleados; al aplicar las sanciones y reglamentos establecidos, se comunica cómo es válido actuar, en qué casos y su conveniencia.

La comunicación es "aplicadora de disciplina" cuando deja claro lo que es permitido y lo que es prohibido hacer en la organización, además esta función debe permitir que se aplique lo establecido de la manera correcta, es decir, que las sanciones, castigos y hasta premios se apliquen en forma justa, adecuada (a la persona indicada) y a tiempo.

Además la disciplina que la comunicación aplica debe ser no sólo de carácter impositivo y dictador de reglas y comportamientos, sino de carácter promotor del orden. La disciplina debe facilitar la convivencia y sentar una base de jerarquías y procedimientos ordenados sobre los cuales se trabajen.

En el Colegio Los Altos jamás se aplica la disciplina sin haber escuchado a quien haya actuado contra las reglas, y acordado el modo de proceder más

¹³ ROBBINS, Stephen P. ADMINISTRACIÓN... p.571.

conveniente para ambas partes con las autoridades competentes, viendo el asunto lo más objetivamente posible, sin que influyan demasiado los sentimientos.

c) Integración de equipos:

Los grupos en la empresa se forman y se mantienen para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de:

- Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma.
- Producirlas con más efectividad.

En cualquier empresa, existen grupos que se forman con diferentes fines (sacar una tarea común adelante, por afinidad de sus miembros, etc.), y toda la comunicación que fluye en ellos, es un elemento muy valioso para esos grupos y por lo tanto para también para la organización, porque es información que de otra manera la empresa no tendría.

Se podría decir que al estar bien las partes, también lo está el todo: si en esos grupos o equipos que son parte de la organización existe comunicación completa, fluidez sin barreras, entonces el todo, la organización, será sana.

La comunicación facilita que se formen grupos y que los equipos funcionen y logren sus objetivos. Gracias a la comunicación, en los equipos se encuentran cosas en común y se pueden hacer propios los puntos de vista de los demás, porque existe diálogo y conocimiento por medio de la comunicación.

En el Colegio se fomentan las relaciones positivas y la integración entre los grupos formales e informales, ya que existen actividades de convivencia y eventos de acuerdo a la época del año organizados por él mismo.

d) Detección de necesidades:

Todo programa para la detección de necesidades debe iniciarse a través de una encuesta entre el personal, buscando la imagen de la empresa ante los empleados, si existen problemas de comunicación, ambiente prevaleciente en la organización, etc. Esta información debe ser canalizada hacia Recursos Humanos, y ya concentrada y procesada, pasarse a la Dirección General y después los directivos de las áreas afectadas, para tomar acciones.

La comunicación puede ser utilizada para reflejar lo positivo de la empresa, pero sin mentir.

Un buen sistema de comunicación permite la detección de necesidades con las siguientes características, mencionadas en el autor ya citado:

- A la persona indicada: que se presente la necesidad a quien tiene la posibilidad de satisfacerla.
- Objetiva: la necesidad que se presenta debe ser real y concreta.
- A tiempo: si la comunicación encuentra obstáculos, la necesidad será detectada tarde, o por lo menos atrasará la solución.

Para detectar necesidades hay que seguir determinados pasos, la comunicación como detectora de necesidades facilita muchas funciones administrativas, ya que al saber una necesidad y satisfacerla, los empleados trabajan mejor y adquieren capacidades más rápidamente. Estos pasos incluyen principalmente desde realizar encuestas hasta definir estrategias, objetivos y medios a utilizar para detectar una determinada necesidad.

En el Centro Escolar Los Altos se han detectado con eficacia necesidades en el ámbito de capacitación, ya que se han seguido los pasos citados anteriormente y además se han llevado a cabo cursos de capacitación organizados de acuerdo a la información de encuestas realizadas al personal y a las alumnas, así como a entrevistas con niveles más altos. En el capítulo número tres, se explican más detenidamente las actividades del Colegio referentes a la detección de las necesidades de capacitación.

Además el Colegio a acudido a asesoría externa que, detectando necesidades a través de encuestas, entrevistas y observación, ha determinado estrategias, objetivos y medios para implementar mejoras continuas en distintos aspectos, tales como: promoción del Colegio, organización estructural, relación con padres de familia, proyectos académicos y de formación.

e) Toma de decisiones:

Este papel de la comunicación se relaciona estrechamente con los anteriores. La comunicación es un factor importante en la toma de decisiones, porque puede traer consigo información valiosa que haga inclinarse por una actuación determinada.

En todo el proceso administrativo es necesario decidir continuamente, y para poder hacerlo se necesita tener información que, al ser analizada, hace que se incline por una determinada actuación entre varias alternativas previamente estudiadas.

Las formas y contenidos de la comunicación son también un factor importante de decisiones, ya que si no fluye correctamente, por las vías establecidas, o existen barreras, no se tendrán los elementos clave para decidir o se desperdiciarán recursos valiosos como tiempo, talentos y duplicidad de actividades.

f) Delegación:

Delegar es "asignación de autoridad y compartir responsabilidad a otra persona, para que desarrolle actividades específicas"¹⁴. La delegación efectiva empuja la autoridad hacia abajo en forma vertical, a través de los niveles de la organización.

En la delegación existe la restricción de que al delegar autoridad para actuar, no se delega una autoridad ilimitada, esto quiere decir que hay que delegar sobre ciertos asuntos dentro de parámetros específicos, mismos que deben ser del conocimiento de los subordinados para que sepan cuál es el alcance de su discrecionalidad. Cuando esto se comunica clara y oportunamente con el fin de lograr "éxito", ambos (administrador y subordinado) tendrán la misma idea de los límites de autoridad propios de cada puesto.

La delegación supone que habrá diferencias en la información disponible a los distintos niveles y en la capacidad de los administradores.

En este ámbito, la comunicación juega el importante papel para dejar muy claros los límites de autoridad, las tareas que se delegan y los objetivos a los que se quieren llegar cuando existe delegación. La comunicación hace que la delegación sea específica y práctica. La relación de autoridad queda así aclarada y se elimina la incertidumbre y por consiguiente los malos resultados.

La delegación trae consecuencias positivas cuando hay claridad comunicativa, porque facilita el trabajo y permite la participación.

¹⁴ *ibidem* . p.567.

g) Negociación:

Continuando con los distintos papeles que juega la comunicación definidos por Stephen Robbins, la comunicación juega un papel importante en la negociación, porque depende de la capacidad y habilidades comunicativas que tenga el que quiere negociar.

En las organizaciones pueden darse distintos tipos de negociación: trabajador-organización, sindicato-empresa, jefe-subordinado, comités, consejeros, clientes, entre las distintas áreas de la empresa.

En cualquier tipo de negociación positiva es importante que exista:

- Enumeración y explicación clara de lo que se pretende (es más fácil negociar si cada parte sabe específicamente a lo que quiere llegar).
- Puntos en común de ambas partes (aunque lógicamente se encuentre el punto en el que no estén de acuerdo, causa de la negociación).
- Apertura (para poder negociar y además saber escuchar a la otra parte).

Cualquiera de estos puntos se dan más fácilmente si existen en los negociadores habilidades de comunicación.

La comunicación puede hacer positiva o negativa la negociación, puede permitir que exista negociación favorable para ambas partes.

h) Conflictos:

Conflictos son "diferencias incompatibles que se perciben, que resultan en interferencia u oposición"¹⁵. Para manejar un conflicto es necesario evaluar la fuente del mismo, y al descubrir sus causas se puede encontrar entre ellas las diferencias en la comunicación, que son desacuerdos que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos, y ruido en los canales de comunicación. Muchas veces es posible que un conflicto resulte de un desacuerdo causado por diferentes requerimientos funcionales, metas de la unidad, personalidades, sistemas de valores o factores similares.

La comunicación en los conflictos, permite entender las diferencias y hacerlas lo más compatible posible, permite que ambas partes comprendan y cedan para llegar a un acuerdo. En la empresa, permite darle su lugar al subordinado; además los conflictos con una buena comunicación pueden desaparecer, porque como ya se mencionó, muchas veces surgen de malos entendidos.

Al analizar las distintas aplicaciones de la C.O. en el proceso administrativo, se deduce que ésta es un elemento de mucha importancia que debe valorarse en cualquier organización, ya que, si se dedican esfuerzos a cultivarla positivamente y en forma práctica, facilita y promueve en gran medida las tareas administrativas y las relaciones humanas, de lo contrario, si no se le toma en cuenta y se deja que se dé "en forma natural" o "sobre la marcha", se deja de aprovechar un importante elemento y pueden existir resultados lentos, tardíos o no tan importantes y positivos.

¹⁵ *ibidem*. p.574.

Es obvio que en el Colegio Los Altos, como en cualquier institución, existan malos entendidos y situaciones que provoquen conflictos, pero también se puede observar que éstos pierden fuerza gracias a la gran apertura que existe en el Colegio (como consecuencia de los valores que se viven) para dialogar, negociar y aclarar sobre una situación.

Aunque la C.O. no sea un fin como tal, aunque la empresa no deba centrarse únicamente en ella, se puede asegurar que es uno de los medios más importantes para optimizar las actividades administrativas.

Si existe una buena base de C.O. y hay planeación de ésta podemos después centrar todos nuestros esfuerzos al logro de objetivos por área y generales; dedicando sólo una parte de ellos al control y seguimiento de la C.O., para ir la adaptando a las exigencias del ambiente (tanto interno como externo).

1.5 FORMAS DE MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Es importante que exista una C.O. eficaz y actualizada en cualquier empresa, pero, ¿cómo saber si lo establecido y lo que se vive en este campo es realmente efectivo?

En cualquier campo, podemos asegurarnos de la efectividad de alguna actividad verificando si los objetivos de esa actividad se están alcanzando o no. De igual manera, en la C.O. los objetivos de ésta pueden ser parámetro de efectividad.

Se han mencionado ya los objetivos de la C.O., los cuales, a grandes rasgos, se convierten en parte de los objetivos de la organización (productividad, satisfacción de los miembros, etc.) por medio de agilidad en el flujo de

información, facilidad de acceso a información, rapidez en conseguir la información necesaria; para todo esto se establece en las organizaciones todo un sistema de información, que combinando estructuras, valores vividos y actitudes, forman todo el sistema de C.O.

La comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización, tanto de los gerentes como de quienes no lo son, que trabajan hacia una meta común. El que la comunicación sea efectiva puede evaluarse por los resultados esperados. Además eliminar al máximo las barreras y el ruido en la comunicación da eficiencia a los resultados; las rupturas pueden ocurrir en cada etapa del proceso de comunicación: en la codificación del mensaje por el emisor, en la recepción del mensaje y en la descodificación y comprensión del mismo por el receptor. Las siguientes pautas, definidas por Arthur Sherman y George Bohlander en su libro "Administración de los Recursos Humanos"¹⁶, pueden ayudar a superar las barreras de la comunicación:

1. Definir el propósito del mensaje y preparar un plan para asegurar su comprensión, dependiendo del tipo de receptor: como se mencionaba anteriormente, es necesario atender a la cantidad de información, el lenguaje utilizado en la misma, los modos de presentarla, formalidad requerida, tiempo que tardará en llegar, lugar donde se encuentre el receptor. Estos aspectos se elegirán de acuerdo al receptor, jerarquía en la organización, sexo, edad, cultura, idioma símbolos familiares y nivel de conocimientos.

Es necesario también tomar en cuenta las necesidades de los receptores; siempre que sea apropiado se debe comunicar algo que tenga valor para ellos, tanto a corto como a largo plazo. En ocasiones, los empleados pueden aceptar con más facilidad acciones impopulares que los afectan a corto plazo si los benefician a largo plazo, por ejemplo evitar despidos acortando la semana de trabajo.

¹⁶ SHERMAN Jr. Arthur W. y Bohlander, George W. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

2. Utilizar en la codificación y decodificación símbolos comunes y familiares al receptor y al emisor: La planeación de la comunicación puede consultarse a otras personas, fomentando la participación, recopilando los hechos, analizando el mensaje y seleccionando los medios de comunicación apropiados. Por ejemplo un gerente puede pedir a un colega que lea un memorándum importante antes de distribuirlo. En la comunicación, el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre "qué se dice" y "cómo se dice" influyen en las reacciones del receptor del mensaje.

3. Asegurarse de la comprensión de la comunicación para que no sea sólo información: Esto se sabe si hay retroalimentación, la cual se logra haciendo preguntas, solicitando la respuesta a un cuestionario y alentando a los receptores a que proporcionen sus reacciones al mensaje. Es importante tener como norma de actuación el nunca suponer nada, a veces el confiar en que el mensaje ya fue escuchado o simplemente recibido trae muchas deficiencias que se notan en los resultados, cuando ya no hay tiempo de aclarar o de hacer un mejor trabajo.

4. La comunicación se relaciona también con emociones, que existen en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización. La comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus fines personales.

La comunicación sirve también de autocontrol, que requiere una comunicación clara con la comprensión de los criterios con los cuales se mide el desempeño.

Existen, por otro lado, otros factores que influyen en la efectividad de la C.O. y que también son explicados por Sherman:

- a) **Rumores:** su característica fundamental es que cada persona de las que forman parte de la cadena de transmisión suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente. El rumor surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor para convertirse en información formal. Cuando se demuestra su falsedad, de inmediato desaparece. El rumor, por tanto, se combate con información.
- b) **Persuasión:** hacer que se adopte determinada actitud no es fácil. Es necesario, primero, estar conscientes de que, como emisores de mensajes, se requiere de un trabajo bien programado y estructurado, atendiendo a las características del público al que va dirigida la información además de los objetivos que se persiguen. Los frutos de un programa de comunicación se obtienen generalmente a mediano y largo plazo.
- c) **Capacidad en comunicación:** puede mejorarse la capacidad para dar información relacionada con el trabajo, el desempeño, el desarrollo profesional, "así como la comunicación personal concentrándose en habilidades de comunicación específicas que se sabe afectan el desempeño directivo"¹⁷. Esta capacidad se refiere a las habilidades de comunicación verbal del director (hablar y escuchar), las habilidades para comunicación escrita (leer y escribir) y la capacidad para elegir un medio de comunicación apropiado:
- **Habilidades para hablar y escuchar:** puede ser necesario un esfuerzo por hablar menos y escuchar más durante las conversaciones con los empleados, de esta manera hay más concentración en lo que se puede aprender de una conversación, y el hablar menos, exhorta a buscar nueva información.

¹⁷ ibidem. p.454.

Las personas quieren ser escuchadas, quieren que se les tome en cuenta con seriedad, quieren ser comprendidas. Por lo tanto, un administrador debe evitar interrumpir a los subordinados. También es sensato dar y solicitar retroalimentación, ya que sin ella nunca se puede tener seguridad de si se comprendió el mensaje. El escuchar es una habilidad que se puede desarrollar, y para hacerlo, existen nueve pautas:

- ✓ Dejar de hablar: quien no escucha, rara vez tendrá un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización.
- ✓ Hacer que el que habla se sienta relajado: para obtener una retroalimentación sincera, es necesario desarrollar un ambiente de confianza y seguridad y un estilo de liderazgo de apoyo, restando importancia al estatus.
- ✓ Mostrar al que habla que se desea escucharle.
- ✓ Eliminar distracciones: el tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para la comprensión.
- ✓ Sentir empatía por el que habla.
- ✓ Ser paciente.
- ✓ Contener el carácter.
- ✓ Tener cuidado con las discusiones y la crítica.
- ✓ Hacer preguntas.

- **Habilidades para leer y escribir:** incluye la capacidad para escribir mensajes y de comprensión de la lectura. La escritura es un aspecto importante a cuidar para la efectividad de la C. O.; es necesario que ésta no sea redundante, que tenga una estructura sencilla, no rebuscada, y, por supuesto, buena ortografía.
- **Capacidad para seleccionar un medio de comunicación apropiado para enviar un mensaje:** tomando en cuenta el tipo de mensaje a enviar en cuanto a formalidad, cantidad de información y tiempo que toma el hacerlo llegar, así como el público al que va dirigido en cuanto a número, nivel socio-cultural, sexo, edad.

d) Diferencias de lenguaje: incluye el idioma, los acentos y el nivel cultural y social.

e) Diferencias culturales no verbales: incluyen diferencias en la reacción al recibir determinados mensajes, en la forma de retroalimentar. Proviene de la existencia de culturas múltiples y diversas, las cuales hay que conocer.

Para el desempeño productivo del personal es importante conjugar acertadamente las habilidades administrativas de personal con habilidades en C.O.

La C.O. puede ser un factor esencial de avance en cualquier departamento, pero requiere en primer lugar de estudio de la situación y circunstancias concretas para después elegir un sistema de C.O. que pueda facilitar su funcionamiento.

Además de lo anterior la experiencia va marcando pautas de habilidades comunicativas y de esta forma puede aplicarse la C.O. en toda una organización.

CAPÍTULO DOS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de manejar lo referente directamente a las personas que integran una empresa, compañía o institución.

El objetivo de administrar al personal como área vital de la empresa lo constituye el mejorar la contribución de su gente a los resultados globales de la empresa; debe hacer, por tanto, a la gente productiva. Las organizaciones se tornan más competitivas mediante el uso eficiente y efectivo de su personal.

El Departamento de Recursos Humanos contribuye directamente, mediante la identificación de mejores y más eficaces procedimientos, para lograr los objetivos de la organización. Herbert Chruden y Arthur Sherman¹⁸ afirman que este Departamento debe proporcionar a todas las áreas de la empresa servicios de administración en los temas de planeación estratégica de personal y áreas funcionales, tales como reclutamiento, selección contratación, capacitación, compensaciones, comunicación, así como desarrollar actividades de integración del personal.

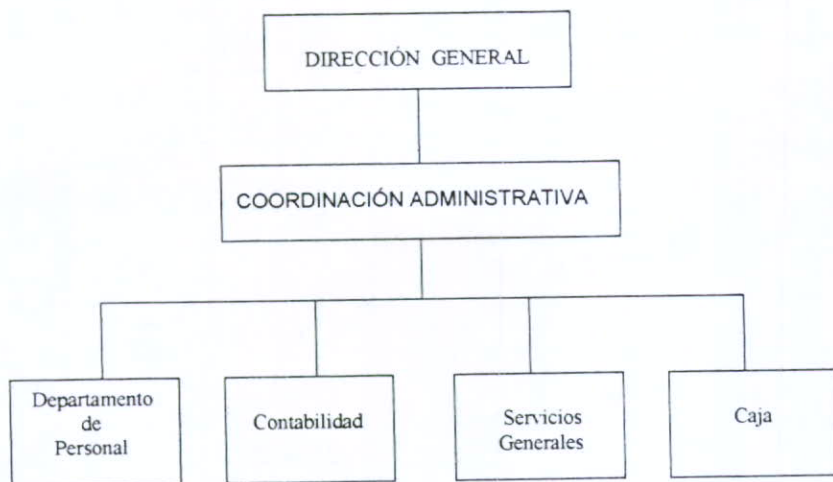
El Departamento de Recursos Humanos actúa como enlace, además brinda asesoría técnica a los diferentes departamentos y cuida la observancia de las políticas de personal.

¹⁸ CHRUDEN, Herbert, J. y SHERMAN, Arthur, Jr. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Cccsa. p.p. 10

La buena marcha de una empresa reside en buena parte en la eficiencia de sus operaciones, y esta, a su vez, depende del elemento humano. Sin embargo, el manejo del personal es complejo, pues el individuo no siempre responde en forma positiva a razones y argumentos, aunque la veracidad de éstos sea incuestionable.

Por lo tanto las relaciones interpersonales siguen siendo el núcleo del Departamento de Recursos Humanos y de eficiencia de las organizaciones.

En el Centro Escolar Los Altos el Departamento de Personal depende de Dirección General a través de Coordinación Administrativa:



Este Departamento se encarga principalmente de las áreas de: sueldos, salarios y prestaciones así como relaciones laborales; en cambio las funciones de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo las ejercen en conjunto los jefes inmediatos de los puestos y Dirección general, a través de Subdirección, Coordinación Académica o Coordinación Administrativa, según a qué área corresponda el puesto.

La C.O. es un aspecto del comportamiento de las relaciones interpersonales que más preocupa en este departamento, ya que "la comunicación evidentemente consume la mayor parte de su tiempo: entre un 50% y un 90%"¹⁹, además, "en la medida en que funcione un programa de comunicación se motivará al personal a actuar con toda la riqueza de posibilidades de su potencial"²⁰.

El sistema de comunicación de este departamento no consta sólo de las relaciones interpersonales, sino también de la tecnología y la estructura de la organización, ubicándolas dentro de Recursos Humanos en lo que se refiere al proceso de la administración.

La C.O. que ejerce el Departamento de Recursos Humanos puede ser informal o formal y puede utilizar diferentes canales de información para hacer llegar la información a donde se quiere, pero lo importante realmente es que esa C.O. sea recibida y comprendida para poder llegar a los objetivos.

En cuanto a la resolución de problemas por parte del Departamento de Recursos Humanos, toda organización tiene capacidades de autorrecuperación que le permiten curarse a sí misma y repeler las fuerzas internas que tratan de perjudicarla; tales capacidades son los aumentos de costos, quejas del personal, rotación de personal, etc. Cuando toda la capacidad de resolver problemas radica en la autoridad superior y no se establecen objetivos de resolución de problemas hasta los niveles más bajos, la organización está expuesta a morir a causa de una centralización en la resolución de los problemas sin visualizar los pequeños conflictos internos.

Por esto, para el Departamento de Recursos Humanos, cada miembro de la organización juega un papel importante en la resolución de problemas, a cada

¹⁹ R. HAMPTON, David. ADMINISTRACIÓN. Mc.Graw-Hill. p.51.

²⁰ HOMS QUIROGA, Ricardo. LA COMUNICACIÓN... p. 145.

uno le corresponde comunicar algún peligro oportuna y claramente y a la persona o autoridad adecuada, lógicamente con iniciativa, para enfrentar el peligro.

La Administración de los Recursos Humanos comprende, entre otras, muchas actividades que requieren especialmente de habilidades comunicativas.

La comunicación proporciona los medios para reunir y diseminar información en el proceso de selección de empleados.

A través de la comunicación, los directores retroalimentan y asesoran a los empleados en el proceso de evaluación del desempeño. Los programas de compensación dependen de las habilidades en comunicación de aquellos que reúnen información para fijar los sueldos; las relaciones laborales son afectadas por las habilidades de negociación, asesoría y presentación; y el éxito en los programas de entrenamiento depende de la eficacia en la comunicación de los entrenadores, videocintas y materiales escritos.

Además los administradores de Recursos Humanos a menudo están a cargo de garantizar que su patrón tenga un programa efectivo de comunicación empresarial. Por tanto, los administradores de Recursos Humanos deben entender cómo manejar la comunicación además de cómo comunicarse en forma efectiva con los empleados en todos los niveles de la empresa.

La comunicación por parte del Departamento de Recursos Humanos afecta el bienestar de quienes trabajan en la organización, la efectividad de la unidad de trabajo y la comprensión que tengan todos de sus deberes.

La C.O. de Recursos Humanos recae principalmente en tres grandes aspectos de las actividades de este departamento:

- *Reclutamiento y Selección.*
- *Inducción.*
- *Capacitación y seguimiento a corto y largo plazo.*

A continuación se justificará porqué existe especialmente relación entre la C.O. y cada una de estas actividades de Recursos Humanos. Para explicar cada una de las actividades, se han tomado como base los autores citados anteriormente y a Idalberto Chiavenato²¹.

a) Reclutamiento y selección:

El **reclutamiento** es el proceso por medio del cual se contactan candidatos para puestos vacantes, la función de este proceso tiene carácter de servicio, porque provee de personas a cualquier puesto de cualquier área.

Es un procedimiento orientado a atraer candidatos capaces de ocupar cargos dentro de la organización, para la consecución de los objetivos de la empresa.

Existen distintas causas por las cuales puede haber una vacante a cubrir, momento en que se hace necesario el reclutamiento, y son: renuncia, puesto de nueva creación, cargas de trabajo, incapacidad.

La C.O. en el reclutamiento de personal ocupa un lugar importante, sobretodo al principio de esta función. El Departamento de Recursos Humanos actúa como proveedor de las demás áreas de la empresa, por lo que debe estar en perfecta sintonía con éstas para detectar las necesidades reales de personal y buscarlo en el lugar correcto. Además, si Recursos Humanos ha decidido buscar internamente alguien que ocupe la vacante, entonces la C.O. dará a conocer quién

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Mc Graw-Hill.

es la persona indicada de acuerdo a los planes de carrera, descripción de puesto y perfil del ocupante.

Las causas de la existencia de vacantes en el Colegio son principalmente renuncia y creación de nuevos puestos. Las fuentes de reclutamiento son internas o de recomendaciones por parte del mismo personal del Colegio, así como exalumnas; una vez agotadas estas fuentes, se recurre a las bolsas de trabajo de las Universidades.

La función de la C.O. en el reclutamiento de personal consiste en:

1. Entrevistas periódicas (mensuales) de las cabezas de cada Departamento con quien dirige el de Recursos Humanos.
2. Sistema de Descripciones de puesto en cuanto a formato establecido y plan de renovación.
3. Contar con Inventario de Recursos Humanos.
4. Comunicación informal con los trabajadores que pudieran recomendar a alguien.
5. Comunicación inmediata de la requisición de personal al Departamento de Recursos Humanos, incluyendo este punto como política de la organización.
6. Sistema de planes de carrera de todo el inventario de Recursos Humanos.

La **selección de personal** es el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar las vacantes existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el

rendimiento del personal. Es un proceso de comparación y de decisión, puesto que por un lado, están el análisis y las descripciones de puesto, y por otro, los candidatos que compiten por el empleo. Su objetivo consiste en lograr la adecuación del empleado al puesto que desempeña e impulsar la eficiencia del personal de una organización.

La selección requiere de previa recolección de información acerca del puesto (análisis del puesto, análisis del puesto en el mercado, análisis de la solicitud del empleado, etc.) y además de elección de técnicas de selección del candidato (entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, etc.)

El reclutamiento y la selección se basan principalmente en las requisiciones que facilitan quienes solicitan el puesto y en las descripciones de puesto (que contienen tanto las características que debe tener quien cubrirá el puesto como las funciones en específico que se realizan en ese puesto). En el Colegio Los Altos las funciones de reclutamiento y selección se manejan en forma mucho más sencilla, ya que, por el tamaño de la organización de la cual hablamos, las ejercen principalmente el jefe inmediato del puesto vacante, con aprobación y apoyo del inmediato superior de éste.

En la función de selección de personal la C.O. juega también un papel importante, ya que Recursos Humanos tiene la misión de elegir al mejor de los candidatos, asegurándose, entre otras cosas, de que esa persona es capaz de entender y adaptar la filosofía empresarial. La C.O. se refleja en:

1. Sistema de Análisis de puesto (donde se describen las funciones de un puesto determinado y las características que necesita quien lo va a ocupar). Es importante que en la elaboración de este sistema participen, además de Recursos Humanos, quienes estén más cercanos a ese puesto y quienes lo ocupen o hayan estado en él.

2. Entrevista por parte del Departamento de Recursos Humanos al candidato.
Ésta influye en gran medida en la decisión de aceptación o rechazo de un candidato porque es el contacto más cercano que se tiene con el candidato, y en una entrevista cara a cara se conocen muchos más aspectos de la persona (lenguaje no verbal, aspecto físico, capacidad de relación). Debe ser dirigida con gran habilidad.
3. Entrevista por parte de jefe inmediato de la vacante al candidato posible.
4. Contacto del Departamento de Recursos Humanos con el Departamento que requiere nuevo personal (cuando se vea la posibilidad cercana de que un candidato se quede), con el fin de que ambos estén de acuerdo con la contratación.

El paso siguiente a los dos procesos anteriores es la *contratación*.

Es necesario tomar en cuenta que algunas de las actuales herramientas administrativas no incluyen valores. Por ejemplo, en la solicitud de empleo típica y en la entrevista hay poco interés por el sistema de valores del solicitante. Y en la mayoría de los esfuerzos de evaluación del puesto (que determina las calificaciones relativas y la consideración respecto a cuáles son los valores humanos mejor adaptados a un puesto en particular), el reto de Recursos Humanos es entender su comportamiento, obtener sus contribuciones para objetivos entre sí convenientes y ayudar a satisfacer sus necesidades; esto en razón de que actualmente los conceptos de autoridad, lealtad, unidad no se entienden con su significado real y completo y es difícil que traten de vivirse correctamente, hecho que afecta mucho en el ámbito laboral, dado que son valores básicos para el funcionamiento sano de cualquier organización.

Existe, pues, necesidad de saber comunicar esos valores, hacer que se vayan adquiriendo (como parte de una cultura organizacional), pero antes, la

empresa debe considerarlos como propios, y luego, saber detectar zonas de más necesidad, para después dirigir esfuerzos a comunicarlos y hacer que se vivan.

Esta tarea de comunicar los valores humanos corresponde a la organización en general, pero gran parte es misión del Departamento de Recursos Humanos, especialista en personas, que son quienes hacen suyos los valores y los toman como forma de vida.

a) Inducción:

La inducción es un proceso a través del cual los empleados de nuevo ingreso se integran a su área de trabajo. Hay que tomar en cuenta que el elemento nuevo genera cambios dentro de la estructura interior de la empresa, que éstos pueden determinar su buen o mal funcionamiento, así como el nivel de productividad a corto, mediano y largo plazo. La adaptación interna con el grupo de trabajo influirá notablemente en su nivel de productividad.

Existe un proceso de inducción, que, a grandes rasgos, comprende:

- Bienvenida.
- Plan de inducción:
 - Reunión con el personal de nuevo ingreso.
 - Información (explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida y cualquier otro tipo de información que se requiera).
 - Presentación (visita a instalaciones de la empresa y presentación al personal de la organización).

El resultado de una buena inducción es mayor satisfacción en el trabajo del personal de nuevo ingreso y un mejor desempeño laboral, pero es necesario ejercer esta función con habilidades comunicativas, tarea de la Comunicación

Organizacional. El objetivo de la inducción es que el nuevo personal se adapte y se integre a la empresa lo mejor posible, por medio del conocimiento de:

1. La filosofía, políticas y objetivos de la organización.
2. Las funciones de su puesto y procedimientos.
3. Las demás áreas de la empresa.
4. Expectativas por parte de sus jefes respecto a su trabajo.

La transmisión de estos conceptos corresponde a:

1. Departamento de Recursos Humanos: quién es el responsable de dar una atención especial al personal de nuevo ingreso, por medio de recorridos, cursos, manuales, sesiones. Más adelante se exponen los modos de transmisión de objetivos, filosofía, etc. Cuando se logra que cada empleado haga suya la empresa, se crea un ambiente que facilita la comunicación de estos conceptos a quienes todavía no los viven; es comunicar con los actos. Recursos Humanos da la primera impresión de la empresa cuando selecciona, e induce al personal de nuevo ingreso en forma general; además lo sitúa en cuanto a ubicación en el organigrama.
2. Jefe inmediato: al jefe inmediato corresponde una "inducción especializada", dando a conocer al recién contratado los procesos concretos del puesto y las actividades diarias y periódicas.
3. Compañeros de trabajo: como ya se mencionó, el ambiente que reina en una organización comunica mucho a una persona. Además es aquí cuando los grupos informales juegan el papel de comunicadores y ayudan a que el personal de nuevo ingreso se integre y conozca la organización.

b) Capacitación:

Consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La capacitación se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las personas mediante el incremento de sus conocimientos y el desarrollo de sus habilidades.

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, son conceptos distintos, que se dedican al aspecto cognoscitivo, psicomotriz y emotivo de la persona respectivamente.

La capacitación es un cambio planeado en la conducta, su objetivo es el aprendizaje.

Se refiere la capacitación a la "transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo"²², tomando en cuenta aspectos tanto organizacionales como ambientales.

Para comenzar con cualquier programa de capacitación, es necesario:

- Detectar necesidades.
- Ver forma de satisfacerlas (temas a elegir).
- Analizar y elegir la mejor forma de impartir esa capacitación (instructores, técnicas, lugar, material, tiempo, costo, etc.).
- Implementar el plan.

²² *ibidem*. p.460

Imposible dejar de mencionar que la dirección debe apoyar todo este tipo de actividades, ya que son quienes impulsan cualquier actividad o proyecto.

La C.O. en el aspecto de la capacitación debe ser especialmente clara en todo el proceso:

1. Al detectar necesidades de capacitación: existen distintas formas de saber las necesidades primordiales de capacitación que tienen los empleados:
 - a) Encuestas dirigidas a los empleados, donde se les dé la oportunidad de exponer en qué tareas se consideran menos hábiles y en qué temas les gustaría ser capacitados. Es una forma de autoevaluación.
 - b) Entrevistas con los empleados: es posible tener contacto cara a cara con algunos empleados para escuchar sus necesidades. Es importante tener detectado al líder de determinado grupo para acudir a él.
 - c) Entrevistas con los jefes inmediatos de los grupos a capacitar: son quienes están más cercanos a las actividades de los demás empleados, y por lo tanto, quienes pueden darse cuenta, en gran parte, de las necesidades de capacitación.
2. Definición de los objetivos de capacitación y seguimiento: los objetivos deben establecerlos el Departamento de Recursos Humanos con el Departamento de quienes serán capacitados. Deberá ser en forma escrita y con las características de cualquier objetivo (alcanzable y medible). Una vez establecidos los objetivos, el seguimiento puede aplicarse, verificando si existe o no cumplimiento de los mismos. Los objetivos claramente estipulados abarcan las bases para una supervisión constante a lo largo del año. Quizá esto asuma la forma de juntas trimestrales, donde se informe de los progresos hechos con relación a los objetivos fijados y donde se den razones para

justificar lo que no se haya logrado hacer. La consecución de resultados con relación a los objetivos, exige un sistema de supervisión y seguimiento. Si las circunstancias llegasen a cambiar durante el curso del año, habría que efectuar cambios que también se estipularían por escrito.

Estos cambios serían determinados conjuntamente. Las discusiones al respecto podrían efectuarse en sesiones de revisión celebradas trimestralmente, así como mediante discusiones personales entre el director y sus diferentes ayudantes.

Es necesario que el personal del departamento se sienta libre para discutir ampliamente la posibilidad de eliminar objetivos que posteriormente se juzguen inadecuados ante circunstancias cambiantes y que hagan que ciertas metas aparezcan menos convenientes o asequibles que en un principio. Con esto se pretende instaurar un sistema de compromiso para la gente; el director resume los objetivos y éstos constituirán un compromiso personal con su jefe.

3. Evaluación del programa de capacitación: la C.O. ayudará a ver si los resultados de la capacitación fueron positivos o negativos, en cuanto a la satisfacción del personal que la recibió y los cambios que noten los jefes. La capacitación puede ser evaluada con las mismas herramientas utilizadas al detectar las necesidades de ésta: entrevistas y cuestionarios.

Ya que el Departamento de Recursos Humanos trabaja con el recurso más valioso de la organización, se requiere, lógicamente, prestarle atención especial. Este recurso son las personas, y es necesario que la comunicación que exista dentro y fuera del departamento, sea lo más efectiva posible, para poder motivar e influir positivamente en las personas de manera que ellas trabajen dando lo mejor de sí, ayudando al logro de los objetivos de la empresa y, por supuesto, realizándose personalmente.

2.2 FORMAS COMO INFLUYE UNA ADECUADA O DEFICIENTE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL

Es de esperarse que la comunicación, dentro de cualquier empresa o institución, al ser emitida y transmitida al personal de cualquier jerarquía cumpla con un objetivo que por lo general suele ser positivo. Pero en la realidad no sucede así; Charles Redding²³ afirma que existen demasiadas barreras que obstruyen la comunicación, pocos puentes para poder transmitir el mensaje y una gran interferencia para no poder captar la información necesaria y así poder cumplir con un objetivo concreto.

La C.O. pretende facilitar un ambiente laboral motivador, esto es, un clima de entendimiento entre el personal de la empresa y los que la dirigen, por eso una forma de lograr una C.O. adecuada es implementando un sistema completo y acorde a las necesidades de comunicación interna eficiente que de a conocer los problemas, errores, omisiones, logros, superaciones, etc.

De esta manera se logra tener y mantener un estado de "mente abierta" para poder captar toda la comunicación positiva o negativa que exista en la cultura de la empresa.

Para implementar un programa de comunicación interno, es necesario detectar las necesidades y establecer los canales de comunicación de manera que los mensajes que se emiten dentro de la empresa sean claros y concretos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. De esta forma la comunicación es como una "medicina preventiva eficaz", que minimiza los conflictos surgidos en las relaciones laborales.

Al tener una comunicación adecuada se facilita el logro de los objetivos.

²³ REDDING, W. Charles. GUÍA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN GERENCIAL. Cecca. p.p.87-95

Pero esto no siempre sucede; de hecho en la vida real es muy raro que se dé, por que la gente no toma en serio los programas de mejora de la comunicación, no tienen el lenguaje adecuado o la cultura requerida para esto, creando una barrera para la transmisión del mensaje; los jefes no se dan cuenta que es necesario comunicar de diferente manera de acuerdo a la persona que funciona como receptor - no todas las personas son iguales -. Por otra parte no existe retroalimentación o no siempre se da, y si se da, es incompleta o por los canales inadecuados. Hay que recordar que para que exista la comunicación es necesario que el mensaje sea entendido y no solo recibido.

Por otro lado existen administradores que no siempre logran la máxima claridad en su comunicación. Esto puede ser por distintas causas, definidas por el autor citado anteriormente, tales como:

- Resistencia a la mejora de las comunicaciones porque esto funcionaría en contra de sus intereses personales y los de su unidad. Mantener a las comunicaciones confusas reduce el número de preguntas, permite una toma de decisiones más rápida, reduce las objeciones y la oposición, facilita negar nuestros planteamientos anteriores, deja libertad para cambiar de idea, ayuda a evitar enfrentamientos y ansiedad, le permite a uno decir varias cosas al mismo tiempo y aporta otros beneficios parecidos que funcionan en ventaja del administrador. Las comunicaciones claras "complican la vida" a los administradores, que, algunas veces, utilizan las barreras de la comunicación como una técnica para satisfacer intereses personales y de poder.
- Muchas organizaciones han fracasado porque en sus objetivos de comunicación, perfectamente diseñados y esbozados en un plan, no han conseguido vencer primero la importante resistencia que muchas personas ejercen ante el cambio de poder y de actitudes que la comunicación plantea.

- Hace falta tener una cultura que valore la importancia de la C.O. para entonces dirigir esfuerzos a la adquisición de conocimientos y habilidades comunicativas.
- Una causa, que es posible sea la más común, radica en la ignorancia de los beneficios y consecuencias positivas que el vivir una C.O. bien planteada, conlleva.
- Puede ser también que el administrador quiera efectivamente contar con un sistema eficaz de comunicación, pero que no sepa como establecerlo, o en que áreas implementarlo, etc.

Si existe un sistema de C.O. completo y bien planteado, se logra un clima laboral que facilita el trabajo, y de esta manera, los empleados “hacen suyo” el trabajo que realizan, empeñándose mucho más en ello. Es lógico que si existe lo anteriormente dicho, las personas realizan de manera mucho más eficaz sus funciones, pero es necesario que:

1. La información influya con más rapidez que en otras épocas (por ejemplo, cuando no existía tanta competencia y por lo tanto necesidad de satisfacer rápidamente las necesidades del cliente). Es fundamental que se comuniquen rápidamente los problemas de producción o de cualquier otra área para tomar medidas correctivas o preventivas. Este aspecto, en el Colegio, se facilita gracias a los sistemas de evaluación que se realizan periódicamente (mínimo semestralmente) por parte de todo el personal. Por otro lado, existen conflictos o situaciones a mejorar que las alumnas pueden detectar y ellas saben a quien dirigirse para solucionar el problema.
2. Exista información pertinente. Determinar qué tipo de información necesitan los administradores para tomar decisiones efectivas.

3. La información fluya de los superiores, de los subordinados y también de departamentos y personas de toda la organización y en todas direcciones.

Como se ve, es necesario que todo el personal de la organización reciba, identifique, elija y transmita información. La C.O. influye en el personal y debe ser establecida de manera que no sea un problema para nadie el intentar comunicar algo.

Se puede definir un proceso en el que se ve la influencia de la C.O. en el personal (*figura 3*).

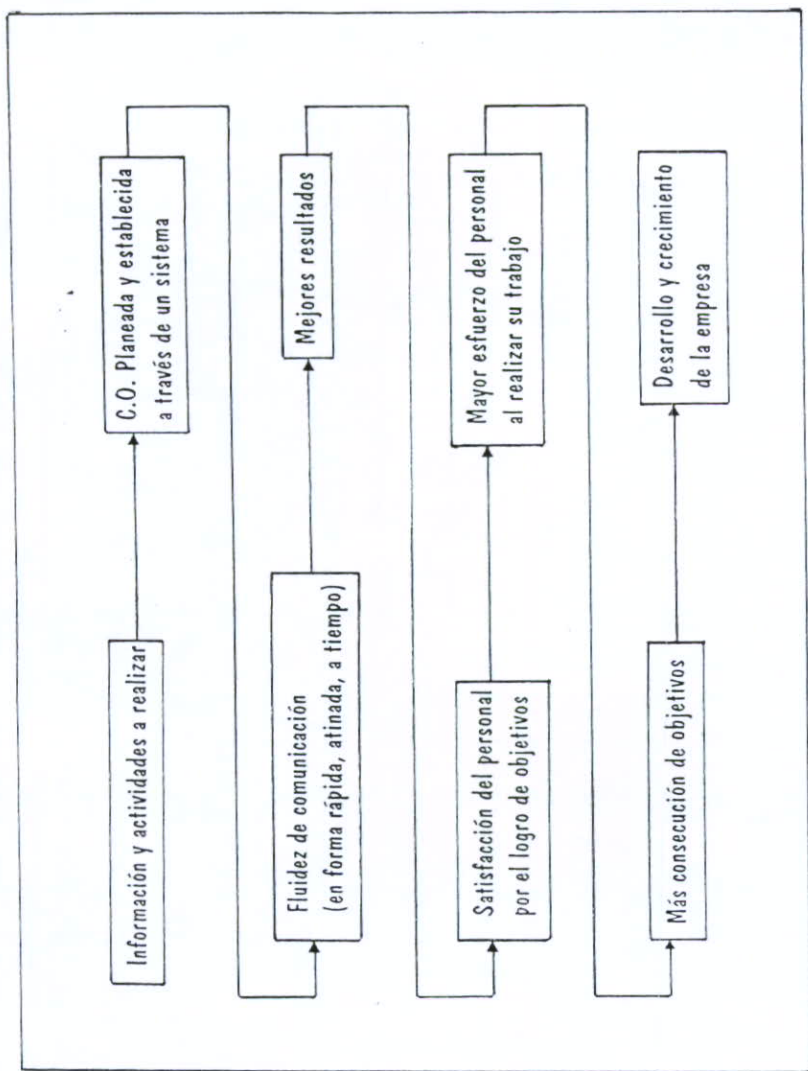


Figura 3. Influencia de la Comunicación Organizacional.

Este diagrama está formado de consecuencias que se dan en cadena, y en el proceso se encuentra la "satisfacción del personal por el logro de objetivos", la cual se justifica gracias a que está comprobado que el hombre en el trabajo busca principalmente cuatro factores, que si los va consiguiendo, la ayudan a estar satisfecho con su actividad laboral (están por orden de importancia, jerarquizados según el hombre los va buscando):

- *Desarrollo y crecimiento personal.*
- *Condiciones de trabajo favorables.*
- *Prestaciones y servicios adicionales.*
- *Sueldo o remuneración.*

Es necesario valorar la gran importancia que tiene la C.O., el conocimiento de su funcionamiento, de los conceptos básicos y de los distintos sistemas que existen, además de tener las habilidades necesarias y aplicarlas en el ejercicio de la administración.

CAPÍTULO TRES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO MEDIO DE EFICIENCIA EN LA INSTITUCIÓN

3.1 CONCEPTOS Y MEDIOS PARA TRANSMITIRLOS

Existen conceptos que en la organización es esencial tenerlos definidos, porque rigen todo el sistema y modo de actuar de la misma. Se trata de seguir un proceso de definición de éstos de acuerdo a la personalidad y fines de la empresa, y luego de transmitirlos a cada miembro de la organización de modo que los hagan suyos y los vivan, de esta manera la empresa se encaminará a los objetivos.

Por parte de la administración, existe la responsabilidad de definir esas directrices y poner todos los medios para transmitirlos y que la gente los haga suyos; por parte de cada miembro, debe existir el esfuerzo de comprender esos conceptos y hacer que formen parte de su conducta y personalidad. La cultura organizacional se manifiesta en la cultura de cada persona que la forma.

A continuación se define cada concepto, y una vez comprendido con claridad, hay que buscar el mejor modo de transmisión:

Filosofía Empresarial:

La filosofía empresarial puede considerarse como una "combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo"²⁴. Siempre existe algún sistema de pensamiento que prevalece en los esfuerzos administrativos de una persona, un patrón de criterios, medidas, pruebas.

La filosofía se transmite a toda la organización teniendo su fuente en los niveles jerárquicos más altos y en la administración. En el Colegio Los Altos, gran parte de la filosofía trata de detectarse en las posibles personas que ocuparán determinado puesto; obviamente la filosofía se transmite en el tiempo en el que se forma parte de esta institución, pero ayuda mucho, antes de contratar, buscar

²⁴ TERRY, George R. PRINCIPIOS... p.72.

personas que ya se han relacionado con el Colegio de alguna manera, de esta forma se tiene más seguridad de que pueden coincidir la personalidad de la empresa con la personalidad del empleado. Más adelante se explica con claridad la filosofía que rige el Centro Escolar Los Altos.

Los beneficios de la filosofía empresarial se pueden enumerar en tres:

- Ayuda a ganar un apoyo efectivo.
- Proporciona directrices y el cimiento para el pensamiento administrativo.
- Proporciona un marco de referencia en el cual el gerente puede comenzar a pensar.

Se deduce que los sistemas de valores (necesarios al tener una filosofía determinada) son complejos. Por lo general deben ser aceptados diversos valores a un tiempo, y esto puede provocar conflictos, que son minimizados al contar con una escala de valores.

Misión:

“La misión identifica la función o tarea básica de una empresa”²⁵. Cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener, propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

²⁵ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Mc.Graw-Hill. p.49.

El Colegio fue fundado con la especial misión de influir positivamente en la sociedad, y realmente lo hace al influir en las familias, por medio del personal y los padres de familia.

Políticas:

Son "planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones"²⁶. Definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Son guías generales, amplias y dinámicas, y requieren interpretación en su uso. Una política define el área en las cuales se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión.

En el Colegio las políticas están claramente definidas y plasmadas. Se dan a conocer las más importantes en forma oral, en el momento de la contratación o de la entrevista con el jefe inmediato. Además se recuerdan o aclaran cuando es preciso ya sea con memorándum o en las reuniones.

Objetivos:

Un objetivo es "la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un administrador"²⁷. Los objetivos son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. En el Colegio se maneja un objetivo general, explicado más adelante. Cada área ha definido sus objetivos específicos.

²⁶ ibidem. p.51.

²⁷ TERRY, George R. PRINCIPIOS... p.164.

Funciones:

Las organizaciones solamente pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y desempeñan adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Por esta razón, las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y cargos, y establecen, reglas, requisitos necesarios y atribuciones que deben ser impuestas a sus miembros.

Esa división del trabajo y la especialización que de allí se deriva, provocan una enorme diferenciación de funciones dentro de la organización, que busca racionalizar la situación, estableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar funciones y controles.

En cuanto a la transmisión y vivencia de estos conceptos, el Departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante, ya que quienes los viven son las personas. Cada área de Recursos Humanos puede contribuir a la transmisión de los conceptos base de toda organización:

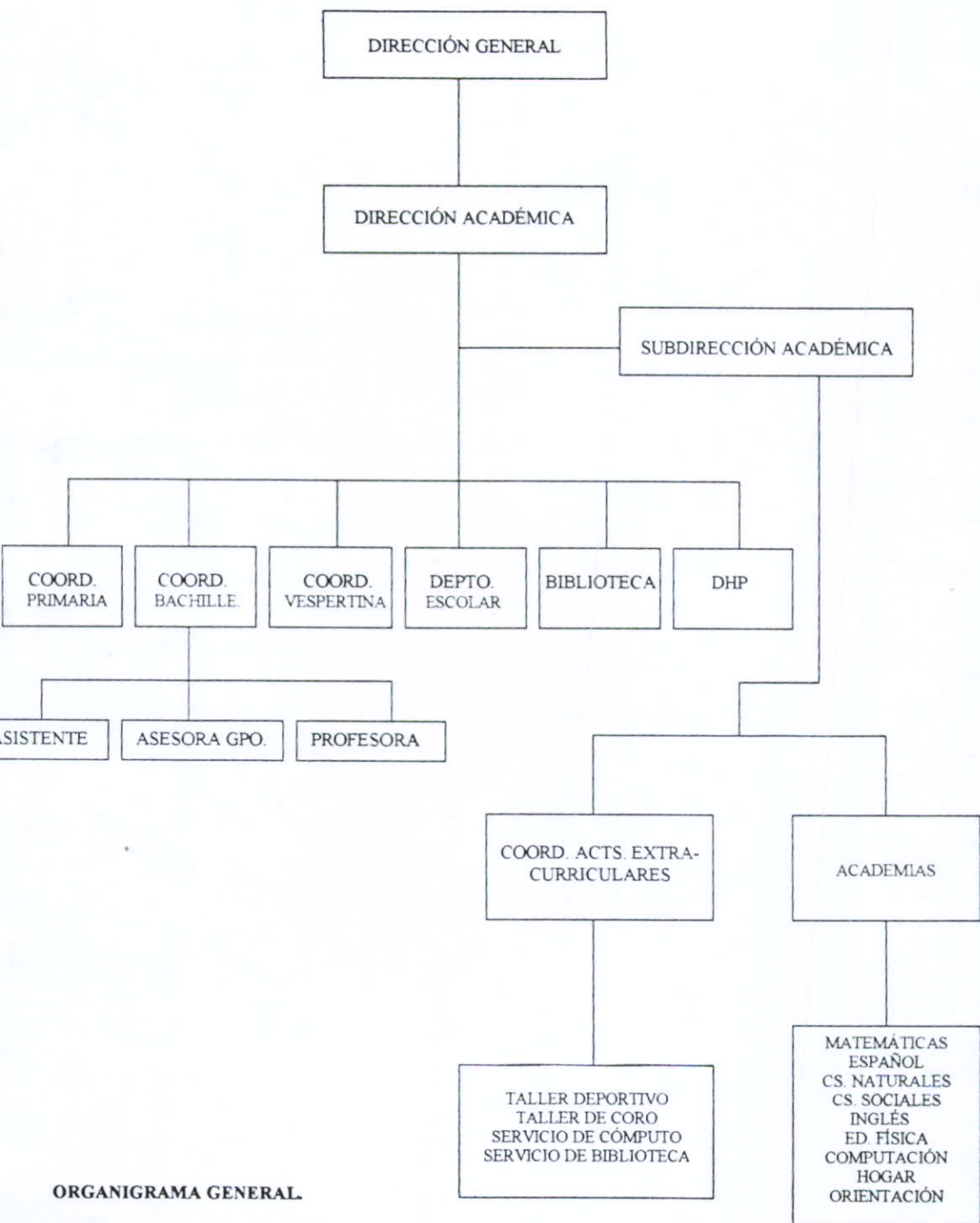
- 1. Reclutamiento y selección:** Se comienza a transmitir la cultura organizacional a personas idóneas, que tengan un determinado perfil que asegure que ese tipo de cultura puede comprenderlo esa persona. Esto podemos comprobarlo en la observación de determinadas empresas, que por lo general contratan a personas del mismo estilo.

Es muy importante para el Centro Escolar Los Altos contar con personal que se identifique plenamente con su filosofía, de otro modo, no se puede llevar a cabo el objetivo de formar integralmente a las alumnas a través del personal que convive con ellas. Por ello, en la contratación de personal,

participan puestos de jerarquía alta como son la Directora o la Subdirectora Académica y la Coordinadora de Sección.

Es básico entonces que en esta institución se cuente con perfiles de cada puesto y además juegan un papel imprescindible las distintas entrevistas que se realizan a cualquier aspirante a una vacante, porque éstas arrojan información que ayuda a definir si el solicitante podría hacer suya toda la filosofía del colegio.

A continuación se muestra cómo en el Colegio Los Altos están definidos los perfiles de cada puesto. Se indican los que tienen relación directa con la Sección de Bachillerato menor:



ORGANIGRAMA GENERAL.

DIRECTORA ACADÉMICA

La Directora Académica es quien coordina todas las acciones académicas de la Institución, realizadas por los docentes y los diferentes departamentos y secciones; para mantener buen nivel académico y su aplicación didáctica. Forma parte del Consejo Directivo, y responde ante él.

La Directora Académica tiene constante trato con los Departamentos Psicopedagógico y el Escolar, además con las Coordinadoras de Sección, las Academias y con la secretaría de Educación Pública (SEP).

Las principales funciones de este puesto, además de ser miembro del Consejo Directivo del Colegio son las referentes a la supervisión de las distintas Secciones del colegio (primaria, bachillerato), así como de las Academias y Biblioteca. Colabora en el proceso de admisión de alumnas. Juega un papel importante en la elaboración y actualización de reglamentos y manuales de operación. Es quien representa al Colegio ante la SEP.

La Directora Académica tiene responsabilidades específicas en relación con las Coordinadoras de Sección (supervisar su trabajo, la capacitación del personal docente, autorización de horarios y actividades), con la Biblioteca (selección de libros, despachos con coordinadora), con las Academias (a través de la Subdirectora Académica). Así mismo, supervisa y controla lo referente a admisión de alumnas y trámites con Departamento Escolar.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA

La Subdirectora Académica es la responsable directa de mantener un buen nivel académico en las diferentes asignaturas del plan de estudio, con una atención especial a las Academias, dándoles seguimiento en todo su trabajo.

Responde directamente ante la Directora Académica a quien mantiene informada, además de trabajar con ella, supliéndola en lo que se requiera.

Esta persona debe supervisar el trabajo de las Coordinadoras de Academia, así como las actividades extracurriculares (a través de la Coordinadora de esta área). En forma más específica, la Subdirectora Académica se responsabiliza de las actividades realizadas por las Jefes de Academia.

Es quien revisa información que se envía a padres de familia y quien propone nuevas actividades al consejo Directivo.

La Subdirectora Académica es quien asiste a reuniones y cursos que organiza la SEP y conoce acerca de los trámites administrativos que realiza el Colegio con esa Secretaría.

COORDINADORA DE SECCIÓN

La Coordinadora de Sección es la responsable del logro de los objetivos educativos y formativos del Colegio, en las alumnas y profesoras de su sección. Responde ante la Directora Académica y la Directora de Orientación en lo que se refiere a los objetivos académicos y formativos, respectivamente.

La Coordinadora de Sección tiene trato continuo con las profesoras de su Sección: las contrata juntamente con la Directora Académica, induce a su trabajo, convoca a distintas reuniones necesarias; con las alumnas: asistencia, horarios y convivencias; y los padres de familia: entrevistas, integración de ellos al Colegio, así como con los diferentes departamentos del Colegio, requeridos para las gestiones necesarias. Es quien planea el trabajo del personal de apoyo de su Sección: Asesoras de Grupo, Asistente de Coordinación y Preceptoras.

Tiene que lograr que el claustro de profesoras esté plenamente identificado con los objetivos del Colegio, además de conseguir en su Sección un ambiente de trabajo serio, de disciplina y de orden, tanto en las alumnas como en el personal docente y administrativo. Es responsable de que el ambiente material y organizativo de su Sección refleje los objetivos formativos del Colegio. La Coordinadora de Sección supervisa además el cumplimiento de las normas establecidas.

Respecto a la relación con otras áreas del Colegio, colabora en parte del trabajo de la Dirección de Orientación. Además estudia con la Coordinadora Administrativa el presupuesto de su Sección, siendo responsable del uso adecuado de los recursos materiales con que cuenta su Sección.

PROFESORA

Es la persona que imparte la(s) asignatura(s) para lo cual está capacitada, según su preparación profesional; colabora en la formación profesional y humana de las alumnas a través del desarrollo de habilidades intelectuales y de virtudes.

La Profesora responde ante la Coordinación de Sección en lo referente a los trámites administrativos de su trabajo, manejo del grupo (disciplina) y de los resultados de su labor docente (calificaciones) y ante la Coordinadora de la Academia en lo que se refiere al aspecto académico de su asignatura. Tiene trato directo con las alumnas, la Asesora de Grupo, la Coordinadora de Sección y con la Coordinadora de Academia.

Se encarga de analizar los programas de estudio, así como la planeación de actividades docentes de su asignatura. Es quien aplica a las alumnas la evaluación inicial, continua y periódica, y asigna una calificación siguiendo los criterios de evaluación de la Sección. Tiene este puesto pocas actividades

administrativas, limitándose a las relacionadas con su clase (registros, informes, elaboración de exámenes).

Su identificación con el Colegio se refleja principalmente en la exigencia a las alumnas de un trato respetuoso, así como en la aplicación de políticas generales y normas establecidas.

Debe estar actualizada profesionalmente, manteniendo un alto nivel de cualificación y contando con un plan de capacitación personal.

COORDINADORA DE ACADEMIA

Es la encargada de coordinar las asignaturas de una misma área, unificando criterios didácticos y dando continuidad a los contenidos programáticos de un nivel educativo a otro, de un grado a otro y de un curso escolar a otro, a través de un mejoramiento profesional de maestras y de la supervisión de resultados de las alumnas.

La Coordinadora Académica responde ante la Subdirectora Académica de todas las funciones que se deriven de su puesto, y trata con las profesoras de su área, con la Coordinadora de Sección y con los diferentes departamentos del Colegio, para realizar distintas gestiones.

Sus funciones se dirigen principalmente a la supervisión de programas, autorización de exámenes. Debe ser un apoyo a las profesoras, facilitando lo necesario para que éstas trabajen profesionalmente. Debe planear las juntas de Academia, y para realizar eficazmente sus funciones, celebra sesiones de trabajo tanto con Subdirección Académica como con Coordinadoras de sección.

ASISTENTE DE COORDINACIÓN

La Asistente es la responsable de la logística de la Coordinación y depende directamente de la Coordinadora de Sección, además de tratar con las Asesoras de Grupo, con las Profesoras, alumnas y demás departamentos del colegio.

Sus funciones son principalmente trabajos administrativos requeridos para el buen funcionamiento de la Sección, tales como encargarse de atender el teléfono, facilitar papelería y material general para trabajar, realizar guardias de entrada y salida de clases, así como mantener informada a la Coordinadora de todo lo relacionado con su área. Debe llevar el control de los asuntos pendientes del día. Además facilita el enlace entre padres, profesoras y alumnas, canalizando cualquier asunto que presenten las alumnas y concertando citas de padres de familia con Coordinadora o Asesora.

Este puesto mantiene también contacto entre la Coordinación y los otros departamentos del Colegio.

ASESORA DE GRUPO

La Asesora de Grupo tiene encomendado uno o varios grupos de su sección atendiendo a las alumnas, impulsando el nivel académico, fomentando la disciplina y logrando que adquieran una sólida formación humana y cristiana.

La Asesora de Grupo responde directamente ante la Coordinadora de Sección, a la que debe tener informada y a quien consulta acerca de premios y sanciones que se apliquen, así como de los criterios de disciplina que deben seguirse en cada caso.

Tiene trato con las alumnas de su grupo, impulsando y motivando al estudio y responsabilidad en su trabajo; además trata con las profesoras, con las preceptoras y con los padres de familia.

Es quien realiza trabajos administrativos relacionados con su grupo y de apoyo a la Coordinación y quien vela tanto por la formación académica de las alumnas como por su formación humana y cristiana. Esto lo hace por medio de preceptorías, conocimiento y trato directísimo y estrecho con alumnas en las diversas actividades del Colegio. Debe colaborar en la integración de cada alumna al grupo y al Colegio.

Su trabajo administrativo se enfoca principalmente al control de asistencia de alumnas, evaluación de asistencias de las profesoras, control de aplicación de normas, entre otros.

JEFE DE BIBLIOTECA:

La Jefe de Biblioteca es la responsable de dirigir, organizar y coordinar cada actividad propia de la Biblioteca y atender las actividades que se realizan desde su área, y responde ante la Dirección Académica. Además trata con todas las alumnas del Colegio, con todo el personal docente y administrativo, con exalumnas y padres de familia que hacen uso de los servicios que ofrece la biblioteca. Atiende y trata con editores de libros y los representantes de librerías.

Sus funciones se dirigen a facilitar las actividades de investigación relacionadas con el estudio de las alumnas así como fomentar el gusto por la lectura formal y la lectura recreativa. También coordina los talleres de lectura UTLI.

JEFE DEL DEPARTAMENTO ESCOLAR:

La Jefe del Departamento Escolar es la responsable de la elaboración y del control de la documentación oficial e interna, de las alumnas y personal docente, relacionada con la Secretaría de Educación Pública. Responde ante la Directora Académica del Colegio y tiene trato directo con las alumnas, personal docente y padres de familia en relación con los documentos que maneja. También está relacionada con el personal de las diferentes dependencias de la SEP.

Sus funciones se dirigen al control de documentos y trámites de ingreso, inscripción, certificación, bajas, etc. de las alumnas.

COORDINADORA DE ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES:

Es quien se encarga de organizar, coordinar y supervisar el funcionamiento de toda actividad académica, cultural, deportiva o social que se realice con alumnas, en horario extraclase o extracurricular. Se responsabiliza de conseguir los objetivos formativos de alumnas y profesoras a través de esas actividades.

La Coordinadora de Actividades Extracurriculares, responde ante la Subdirección Académica de todo el funcionamiento y resultados, y a través de ésta, se aprueban los proyectos que presente como propuestas.

Tiene estrecha relación con las profesoras, alumnas, padres de familia; con las Coordinaciones de Sección a quienes mantiene informadas y con otros departamentos para realizar distintas gestiones.

En estos perfiles se definen también las relaciones con otros puestos y sobretodo, dan una idea general de la carga de trabajo de un puesto, responsabilidad y ubicación del mismo dentro del organigrama. Cabe destacar que están en constante actualización.

2. Inducción y capacitación: Estas áreas están relacionadas en forma más directa con la transmisión de esos conceptos, ya que su fin es formar al personal de acuerdo a las necesidades de la organización.

En cuanto inducción en el Centro Escolar Los Altos, ésta es más bien informal. Después de la contratación, el jefe inmediato del nuevo integrante se encarga personalmente de hacer un recorrido por el Colegio, explicando el funcionamiento de cada área, su futura relación con cada puesto y presentando a cada una de las personas que ahí trabajan.

No es necesario hacer siempre que se contrate sesiones que expliquen toda la filosofía empresarial, porque el personal de nuevo ingreso proviene, generalmente, de un ambiente relacionado con ésta. También el ambiente que existe de confianza, ayuda a la rápida integración. Pero es más fácil la ubicación de los recién contratados cuando se introduce al trabajo, además de oralmente, por medio de un Sistema (aunque sencillo) que muestre la descripción de su puesto, las obligaciones, las actividades periódicas así como las normas, reglamentos y políticas establecidas.

El Centro Escolar Los Altos no cuenta con un Sistema de este estilo, la inducción se limita a lo descrito anteriormente y generalmente al ejercer un determinado puesto se van aprendiendo los términos y la periodicidad y detalles con que se realizan distintas actividades. Si la persona que ocupará la vacante no conoce nada acerca de la filosofía del Colegio, se organiza entonces un curso de inducción que pueda ayudar.

En cuanto a capacitación, en el Colegio Los Altos existe un programa que incluye a todo el personal que ahí labora y está enfocado principalmente a transmitir conceptos, ideas y valores apegados a la cultura organizacional; incluye también actualización en métodos didácticos y sistemas de trabajo así como temas en auge que pueden influir en la formación integral de las alumnas. El nombre de este programa es PPD (Programa de Perfeccionamiento Docente) y se imparte periódicamente a lo largo del año, a todo el personal de determinada área.

Por otro lado, hay que mencionar aspectos que influyen en gran medida en la transmisión de estos valores:

- **Liderazgo:** un buen líder sabrá cómo hacer que las personas asimilen y hagan propios cada uno de los conceptos definidos. Además un liderazgo bien ejercido fomenta la motivación de la gente hacia la identificación con la organización. Para el comunicador en la empresa, el líder es un termómetro que indica cómo anda el clima de opinión entre el personal.
- **Realización misma de las actividades:** sobre la marcha de las labores ordinarias, cada persona manifiesta los conceptos que ha hecho suyos, y de esta forma, se van transmitiendo.

La transmisión debe llegar a cada miembro de la organización. En ésta colabora toda la organización del trabajo y de los puestos, misma que establece los vínculos con subordinados así como las relaciones internas y externas que ejerce un puesto. El trabajo "cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender, con más claridad, lo que se espera de ellos en forma de productividad y cooperación"²⁸. Todo esto debe estar claramente establecido, de otro modo, la comunicación tendría obstáculos o poca fluidez.

²⁸ HERBERT J., Chrudden y SHERMAN, Arthur, Jr. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Cecsca. p.34.

En el Centro Escolar Los Altos Las relaciones internas y externas del personal se describen claramente en las descripciones de puesto. Además en éstas se menciona también la posición jerárquica de cada puesto lo que nos habla, al igual que los organigramas incluidos, de los vínculos existentes entre el personal: de superior a subordinado, etc.

Generalmente las relaciones que existen entre el personal de cada sección son muy estrechas y frecuentes, especialmente entre: Coordinadora de Sección – Asesoras – Asistente (en sección Bachillerato menor), ya que forman un equipo de trabajo cuya zona se encuentra en el mismo lugar y tienen actividades semejantes o que se realizan en cadena.

La descripción de las relaciones internas y externas se complementan con los aspectos organizacionales, descritos en el manual de la organización y manual de coordinación de la sección.

Existen sistemas de comunicación que facilitan la transmisión de la filosofía empresarial, valores y cualquier tipo de información y que son descritos y definidos por autores ya citados²⁹ y ³⁰. A continuación se exponen incluyendo qué tipo de sistemas se manejan en el Colegio Los Altos:

1. Sistemas de comunicación descendente.

Los profesionales de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de desarrollar estos sistemas, diseñados para transmitir información de los directores a los empleados. "Son una forma de mantener lazos entre la dirección y los empleados"³¹:

²⁹ HOMS QUIROGA, Ricardo. ADMINISTRACIÓN... p.p.33-36

³⁰ SHERMAN Jr. Arthur W. y BOHLANDER, George W. ADMINISTRACIÓN DE... p.p. 443-455.

³¹ SHERMAN, Arthur. ADMINISTRACIÓN... p. 441.

- a) **Manual de Empleados:** proporciona información respecto a las prestaciones de la empresa, describe los derechos y responsabilidades de los empleados y explica el sistema de disciplina de la organización. Además da a conocer la misión de la empresa.
- b) **Manual de Políticas:** aseguran el cumplimiento de las políticas esenciales que los administradores desarrollan para el funcionamiento de la organización que son congruentes con la filosofía y cultura de la organización.

En el Centro Escolar Los Altos existen, como se ha mencionado, el manual de la organización y el manual de coordinación de la sección. Ambos están actualizados, y contienen principalmente:

Manual de la organización:

- **Filosofía y objetivos:**

El Colegio es una institución en la que confluyen las vidas de tres sectores fundamentales: alumnas, padres y educadores.

El objetivo general es la formación integral de las alumnas que se logra a través de la formación de los educadores: padres y maestras con el fin de influir en el ambiente de la sociedad.

La formación de las alumnas es siempre orientada por el espíritu cristiano.

Es necesario, para lograr el objetivo, la cooperación activa de los tres sectores antes mencionados.

Las políticas del Colegio se concretan en:

- ✓ Sinceridad, lealtad
- ✓ Libertad responsable
- ✓ Amistad y colaboración
- ✓ Formación integral

Se garantiza una atención individual a las alumnas, manifestada en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Grupos de clase
- ✓ Orientación en estudio, trabajo intelectual y adquisición de hábitos positivos de conducta
- ✓ Contacto con padres de familia para unificar metas en la formación de sus hijas

- **Normativa de la convivencia:**

Las normas que rigen esencialmente la convivencia en el colegio son las de autodisciplina y convivencia como elemento educativo, describiendo los distintos campos en los que ésta se manifiesta.

Todo lo anterior es con los fines de adquirir hábitos e ideas culturales o técnicas, en el ámbito académico, además, en el ámbito de la orientación se pretende el desarrollo de la capacidad de obtener criterios para valorar la realidad, así como de la capacidad de decisión; en el área de la disciplina escolar, la normativa se enfoca al desarrollo de la coherencia en la conducta.

- **Evolución del Centro Escolar Los Altos:**

Incluye la historia del Colegio, su localización, logros obtenidos y construcción. En este último aspecto, cabe destacar que el espacio y ambiente físico influye en gran medida en el clima de la organización.

Existen "factores de naturaleza física que contribuyen al clima, ya sea directa o indirectamente, mediante su influencia sobre la conducta humana"³².

Existen en este aspecto tres factores que afectan a la conducta humana:

- Tamaño de la organización:

Es necesario que conforme la organización vaya creciendo, se atiendan igualmente las necesidades de comunicación, ya que, a la par que una empresa crece en tamaño y complejidad, pueden aumentar los sentimientos de desunión o de anonimato.

- Naturaleza y disposición del trabajo:

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, influyen notablemente en la conducta de los individuos y de los grupos. Pueden facilitar o dificultar la integración a un pequeño grupo de trabajo y las relaciones interpersonales positivas.

- Salud y seguridad:

Los programas de salubridad y seguridad ayudan a mantener un ambiente físico favorable y por lo tanto a lograr que el clima organizacional sea positivo.

En el Centro Escolar Los Altos, se pueden definir los factores anteriores de la siguiente manera:

³² HERBERT J., Chruđen y SHERMAN, Arthur, Jr. ADMINISTRACIÓN... p.307.

- Tamaño de la organización:

Dada como finalidad la atención individual a las alumnas, no se contempla un crecimiento muy significativo del Colegio en complejidad, estructura y número de alumnas con el paso del tiempo. Al crecer mucho no se garantizaría la atención individual en todos los aspectos: contacto estrecho con padres de familia, orientación en estudio y trabajo intelectual de las alumnas, tamaño de los grupos de clase.

En cuanto a construcción, ésta requiere también puntos a cuidar especialmente para lograr los fines del Colegio. El tipo de construcción y edificios con que se cuentan deben contribuir a la formación integral de las alumnas: adquisición de valores e ideales así como educación intelectual y aprendizaje.

- Naturaleza y disposición del trabajo:

Para que la estructura organizacional y de sistemas funcione adecuadamente, es necesaria una distribución concreta de personas en determinadas oficinas o edificios. Así, el Colegio cuenta con un edificio central donde se concentran las actividades administrativas y las principales de Dirección general. Cada sección tiene su zona en la que se desarrolla, ésta cuenta con un área central donde se encuentra la Coordinadora de Sección y su asistente. Además, algunos representantes de la Dirección General están estratégicamente colocados en las distintas secciones, de este modo los directivos pueden darse cuenta con más objetividad de las necesidades y funcionamiento general de las secciones en la vida práctica.

El espacio físico invita además a que las relaciones interpersonales se desarrollen en un clima de confianza e intimidad, así como a que el personal se abra más fácilmente con sus superiores.

- Salud y seguridad:

Una empresa educativa no está clasificada en empresas con altos grados de siniestralidad, accidentes y riesgos de trabajo.

De cualquier manera, el Colegio cuenta con los programas de salubridad y seguridad que la ley contempla para su caso concreto.

- **Población actual (segunda mitad del año 1998):** Alumnas: 717 (primaria 407, bachillerato menor 164, bachillerato mayor 146). Personal: 164 (de los cuales 29 están relacionados directamente con bachillerato menor: 24 Profesoras, 3 Asesoras, 1 Asistente, 1 Coordinadora).

- **Estructura organizacional:** contiene principalmente todos los organigramas establecidos, descripciones de puesto, así como competencias de los cargos directivos, población del personal directivo y docente y actividades complementarias (formativas, culturales y extraescolares).

- **Canales de comunicación:** se indica la trayectoria que sigue determinada información, partiendo de padres de familia, en los aspectos: académico, normativa de la convivencia, documentos escolares, económico. Se incluyen en este sistema las circulares, modo de comunicación muy común y frecuente en el Colegio.

- **Sistema de información:** establecido para los padres de familia, a nivel personal y grupal.

- **Alumnas:** se refiere a las altas y bajas de las alumnas, abarcando los aspectos de admisión, inscripción, reinscripción, becas, BAJA temporal o

definitiva, etc. Se incluye en el apartado de admisión la descripción del Incluyendo sistema y trámites, documentos, y entrevistas (también los guiones de las mismas); actualmente se está elaborando un folleto para guiar y ubicar a quienes quieran ingresar al Colegio. También se describe aquí la normativa de la convivencia que rige en el Colegio y que las alumnas deben adoptar. Se incluyen además los instructivos de uso de instalaciones distintas al aula de clase, tales como: laboratorios de cómputo, hogar, cocina, química.

Manual de Coordinación de la Sección: a continuación se enumera lo que contiene, describiendo a grandes rasgos lo necesario para su comprensión:

- **Organigrama Dirección Académica:** es éste el que se relaciona directamente con cada sección.
- **Descripciones de puesto:** son las que se contienen en el manual de la organización, extrayendo las que atañen a cada sección.
- **Organización por academias:** este apartado describe el modo de funcionar de las academias y cómo se relacionan entre sí. Explica el sistema por academias, partiendo del organigrama general.
- **Auxiliares técnicos:** aquí se describe cada uno de los apoyos técnicos con que el Colegio cuenta (laboratorio de cómputo, de ciencias y de hogar, Biblioteca, Taller deportivo), su funcionamiento y reglamento de cada uno.
- **Actividades extracurriculares:** existen las actividades fijas como es el Taller deportivo y las actividades cuya realización depende de las necesidades del momento: coro, guitarra, teatro, laboratorio de cómputo, distintos ensayos, trabajos en equipo.

- **Criterios de evaluación:** es ésta una explicación detallada de los aspectos a evaluar por parte del Colegio a las alumnas y el modo de hacerlo, contemplando las distintas posibilidades y casos especiales.

- **Estructura, registro y archivo del desempeño de un puesto:** para el Colegio es muy importante la evaluación del desempeño del puesto. Ésta la realiza tanto la persona misma que ocupa el puesto como su jefe inmediato.

- **Personal docente:** abarca todo lo referente a este sector. Incluye el manual de selección de Profesoras, requisitos para laborar en el Colegio, instructivos que puedan interesar a la profesora y descripción de trámites administrativos.

- **Actividades:** el manual contempla otro tipo de actividades realizadas en cada sección y controladas por la Coordinación de la misma. Incluye la descripción de informes, planeación, programación y evaluación de actividades, así como el ámbito administrativo.

- **Formatos:** este apartado es una recopilación de todos los formatos que pueden utilizarse en el Colegio para cualquier tipo de ocasión. Los formatos reflejan toda una planeación de sistemas y canales de comunicación que se siguen en esta institución.

c) **Publicación interna:** su objetivo es tener abierto un canal de comunicación que cumpla con su función informativa y garantizar la posibilidad de canalizar lo que se quiera decir. Puede ser editada quincenal, mensual o bimestralmente. Los contenidos más usuales son sobretodo: reportajes sobre eventos sociales de la empresa, datos acerca de los empleados (nuevo ingreso, reconocimientos, entrevistas), recomendaciones sobre seguridad

industrial, información sobre algún producto de la empresa. Esta publicación puede ser desarrollada bajo alguno de los tres formatos siguientes:

- **Revista:** para que sea revista, deberá tener como mínimo ocho páginas. Puede ser editada en tamaño carta o media carta.
- **Periódico:** puede ser de tamaño tabloide (29 cm x 38cm) o clásico (58 cm x 35 cm).
- **Boletín:** puede ser impreso en un pliego de cuatro páginas o en hojas tamaño carta y engrapadas. El colegio imprime mensualmente un boletín que se reparte a todas las familias y a todo el personal que lo solicite. Incluye artículos de interés redactados por algún área del Colegio, además contiene información acerca de exalumnas, de innovaciones echadas a andar y de próximos proyectos; incluye la consigna del mes (virtud a conseguir a través de actos concretados mensualmente) reforzada por algún personaje de la historia y logros de alumnas en distintos ámbitos.

d) Periódicos de la Organización: son un medio conveniente para anunciar los cambios en las políticas y procedimientos de la empresa; además se les puede usar para publicar notificaciones de vacantes de puestos para la bolsa de trabajo interna de la empresa. Son también una manera de transmitir la misión y metas a largo plazo de la empresa. Pueden ser usados también para que la dirección conteste preguntas que han fomentado que los empleados les hagan.

e) Periódicos Murales: se usan para distintos tipos de mensajes que es necesario comunicar a un público numeroso. "En ellos se presentan las vacantes de puesto así como información de seguridad, y anuncios de una amplia gama de acontecimientos de la empresa o los departamentos, incluyendo juntas, almuerzos y eventos deportivos"³³. Para que este medio

³³ SHERMAN, Arthur. ADMINISTRACIÓN... p.443.

sea efectivo es necesario cuidar que esté hecho de forma atractiva, que llame la atención, sin saturar de información y quitando los mensajes caducos, además de colocarlos en lugares donde exista más probabilidad de que los empleados se detengan (por ejemplo, pasillos muy transitados, donde vayan a tomar agua, etc.).

En el Colegio hay periódicos murales a cargo de profesoras distintas cada mes, mismas que asesoran a un grupo de alumnas para realizarlos. Tratan generalmente de alguna fecha u ocasión importante para el Colegio en un determinado mes, o de actividades realizadas, tales como: intercolegial, servicio social, eventos familiares. Dentro de este aspecto puede señalarse también la existencia del corcho, que facilita la transmisión de información en sentido descendente; existe uno en cada sección.

- f) **Videos:** pueden ser usados para información muy diversa, por ejemplo, describir prestaciones, dar a conocer la historia de la empresa. Este medio puede ser muy eficaz dada la actualidad del mismo y su capacidad de abarcar más de un sentido (es decir, vista y oído); la mayoría de las personas están acostumbradas a recibir mucha información a través de la televisión. Puede combinarse el uso de computadoras. En el Colegio se editan videos con ocasión de eventos importantes sucedidos.
- g) **Juntas:** hay momentos en los que la mejor manera de comunicar información (por ejemplo exponer objetivos, proyectos, resultados) es ante un grupo de empleados en una sola vez. Estas juntas hacen que los empleados no se sientan ajenos a la organización. Sirven sobretodo para lograr un compromiso de los empleados con sus metas. Existen también conferencias periódicas a las que se invita a personas con ciertos puestos, de las cuales se puede obtener retroalimentación. Gran parte del éxito de las juntas y conferencias dependen de las habilidades de oratoria del expositor. Son tres los modos principales de reunión que se practican en el Colegio: la reunión con dirección,

a la que acuden las tres Coordinadoras de sección y las cinco Coordinadoras de Academia, ésta es semestral o trimestral.

Además existe el consejo técnico, que reúne mensualmente a todo el personal docente de cada sección con su Coordinadora respectiva; se celebran con el fin de recordar políticas o lineamientos y para dar avisos de cualquier índole. Por último, semanalmente, a la reunión de coordinación acuden las tres asesoras de bachillerato con la Coordinadora para dar avisos, sugerencias, informar modos de proceder, etc.

- h) Encuestas de evaluación de clima de opinión:** esta investigación se realiza para detectar y evaluar la actitud de empleados y obreros ante determinados asuntos.
- i) Carta escrita o memorándum:** tiene mucho menos riqueza pero sirve si el público es numeroso y es necesario el contacto particular con cada uno. En el Colegio el memorándum es muy utilizado, aunque tal vez poco a poco será desplazado por el correo electrónico interno.

2. Sistemas de comunicación ascendente.

A través de este tipo de comunicación las empresas obtienen ideas útiles, resuelven problemas y motivan el compromiso organizacional. En el Colegio, este tipo de sistema es muy tomado en cuenta, se fomenta que el personal sugiera, exponga puntos de vista y aclare situaciones para trabajar con más eficacia. Existe en el Colegio, al cerrar el curso, una reunión que puede clasificarse en este tipo de sistema, ya que se reúne todo el personal y se lleva a cabo una sesión en la que, además de capacitar en algún aspecto, se da la oportunidad de evaluarse tanto personalmente como en equipo.

d) Procedimientos de Queja: siempre surgirán problemas que provoquen quejas por parte de los empleados, y es muy conveniente "dar la voz de alerta antes de que la empresa salga dañada"³⁴. Los sistemas de quejas más comunes son formas especialmente diseñadas sobre las que los empleados pueden escribir una queja y presentarla, puede ser a través de un buzón.

e) Programas de Sugerencias: es un tipo de comunicación ampliamente usado. Las sugerencias pueden abarcar áreas como los métodos y procedimientos de trabajo, diseño del equipo y otros temas relacionados con la efectividad de la empresa. En el Colegio está al alcance de todo el personal la oportunidad de sugerir sobre cualquier aspecto y en cualquier momento.

Existe además en la evaluación anual un espacio destinado a que todo el personal pueda escribir sugerencias, éstas se pasan directamente a dirección y poco a poco se van poniendo en práctica las sugerencias más objetivas, otras se programan para llevarse a cabo en un plazo más largo.

f) Encuestas de Actitud: se obtienen mejores resultados si estas encuestas se llenan en forma anónima.

g) Correo Electrónico: es ésta una herramienta que cada vez se va haciendo más útil. Es un acceso rápido y práctico, además tienen acceso a él casi todos los empleados. También permite que los directores contesten a los mensajes. El Colegio, como la mayoría de las empresas, se está actualizando en este aspecto, tanto en equipo como en capacitación a todo el personal. Además se maneja el correo electrónico interno que facilita el trabajo, ya que ahorra tiempo y es más práctico.

h) Despachos: reuniones con el jefe para dar a conocer la situación general en el momento de toda un área. Se contemplan principalmente dos despachos

³⁴ *ibidem*. p.449.

en el Colegio Los Altos, uno a dirección, el cual es semanal y lo lleva a cabo la Coordinadora de sección con la Directora; el segundo es el despacho con Academia, contemplándose una reunión mensual de cada maestra con la Coordinadora de academia.

- i) **Informes:** modo de dar a conocer al jefe (por escrito o a manera de exposición) los resultados de un proyecto específico.

- j) **Junta cara a cara:** es el medio con más riqueza porque permite retroalimentación inmediata, incluye mensajes verbales y no verbales y es el más personal. Puede efectuarse en forma de despachos (reuniones con el jefe para dar a conocer la situación general en el momento de toda un área) o entrevistas.

En el Colegio está previsto para el personal docente tener una entrevista semestral con la coordinadora de sección correspondiente, para intercambiar información acerca del desempeño de ambas partes durante el semestre que ha pasado.

Es importante mencionar puntos importantes que se pueden aplicar a los dos sistemas anteriores:

- **Actualidad en la información:** la información caduca hace que los empleados pierdan pronto el interés por más información.

- **Información presentada en forma atractiva:** para que un mensaje llame la atención y no se torne tedioso, es necesario presentarlo con colores llamativos, sin exceso de información, con títulos que despierten el interés.

- **Facilidad de acceso a la información:** que cualquier empleado pueda contar con las publicaciones y además que éstas sean redactadas en su estilo de lenguaje.
- **Selectividad de la información:** es una actitud del receptor, que consiste en "escoger de entre todo el torrente informativo aquellas noticias que desea conocer, ignorando el resto"³⁵. Esta situación implica que el parámetro para decidir qué se transmitirá, debe ser el interés público.

3. Sistema de comunicación informal.

Este sistema puede transmitir mensajes hacia arriba, abajo, lateralmente y en forma externa. Es también una forma implícita de transmisión, es decir, por medio de las actitudes, del trato y pláticas informales con los superiores, del seguimiento de los procedimientos establecidos. Promueve el compromiso y motivación de los empleados y crea satisfacción con el trabajo y con la organización. Este tipo de sistema tiene mucha influencia en el Colegio, ya que las pláticas informales ayudan a conocer más a fondo a una persona, y además eliminan sentimientos de anonimato en la institución.

A este sistema a veces se le llama rumor, influyen varios aspectos, tales como: relaciones organizacionales formales, y sobretudo la estructura del lugar de trabajo, la ubicación de las entradas al edificio y elevadores, hasta la ubicación de los sanitarios afecta la capacidad de los empleados para intercambiar información; influyen también los almuerzos y descansos, así como las amistades de trabajo que llevan a reuniones después del trabajo.

Existen, pues, oportunidades y relaciones que facilitan la comunicación entre los grupos de trabajo.

³⁵ HOMS QUIROGA, Ricardo. LA COMUNICACIÓN... p.35.

De la transmisión cuidadosa de todos los conceptos y el buen uso de los sistemas de comunicación anteriores, depende en gran parte la unidad de la empresa y por lo tanto la capacidad de resolución de problemas, haciéndola funcionar y crecer.

La creación de un sistema de comunicación dentro de la empresa puede ayudar a crear un clima de opinión favorable a los objetivos institucionales, que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos. Estos programas no son la herramienta que desvanece totalmente los problemas, pero sí son un factor decisivo de integración de los recursos humanos a los objetivos de la organización.

Cabe destacar que en el Colegio Los Altos existe un deseo de mejora que lleva a escuchar la opinión del personal, lo cual lleva a un clima de unión a los objetivos generales, haciendo propio lo que se pide en el desarrollo de las actividades.

3.2 PROBLEMAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CAUSAS RELACIONADAS CON RECURSOS HUMANOS

La comunicación es un medio muy importante en cualquier organización, puede ser de gran ayuda para realizar las distintas actividades y procedimientos y ser una herramienta de gran apoyo; del mismo modo, si la comunicación no se atiende oportunamente, pueden crearse conflictos que lleven a afectar objetivos importantes de la empresa.

Los problemas de comunicación existen y es necesario resolverlos utilizando el procedimiento lógico y normal para solucionar cualquier problema:

1. Observar o percibir las manifestaciones de un problema determinado.
2. Aceptar que se tiene un problema.
3. Detectar la zona en la que se da el problema (en este caso: área de la empresa).
4. Analizar posibles causas.
5. Detectar el problema de fondo, la causa real.
6. Analizar las posibles soluciones.
7. Elegir solución más viable.
8. Aplicar solución decidida.
9. Evaluar.

Sería imposible pretender que seguir "al pie de la letra" este procedimiento, todos los problemas encontrarán pronta y eficaz solución, pero al encontrar el origen del conflicto, ésta se facilita. Además, seguir este procedimiento asegura, si no la solución, la disminución de los efectos negativos.

En el caso de la C.O. existen puntos importantes, mencionados en los capítulos anteriores, de los cuales es posible determinar tres causas de los problemas de comunicación:

- **La estructura organizacional:**

Todo un sistema de comunicación fluye a lo largo de una estructura formal de la organización. Es necesario que estén claras las líneas de autoridad y de mando, así como la delimitación de cada área. La estructura debe facilitar cualquier procedimiento de la empresa y agilizar las actividades.

49842

Existen fallas estructurales si hay:

- * Mala delegación de autoridad: porque cada quien debe ocuparse de lo que le corresponde, y al delegar, es necesario hacerlo dentro de los límites de cada puesto, además de delegar claramente. Si no existe comunicación acertada se delegará cuando no es necesario, o se desaprovecharán fuerzas.
- * Falta de definición de puestos: si no hay claridad y estipulación de lo que a cada puesto compete, entonces habrá confusión entre los puestos. La comunicación debe facilitar que todo el personal conozca y comprenda su misión, sus actividades y objetivos.
- * Mala inducción de la persona al puesto: como se ha visto, la inducción ayuda a la integración satisfactoria del nuevo empleado a la organización. La comunicación organizacional ayuda a que cada quien se integre

adecuadamente a la estructura de la que forma parte. Cuando la comunicación es deficiente en este ámbito, impide que el personal haga suyos la filosofía, objetivos, etc. que la inducción presenta.

- * Duplicidad de autoridad: la estructura tiene fallas si ésta permite que una persona deba reportar a dos autoridades, o que dos elementos tengan autoridad para exigir a uno sólo. Si existe duplicidad de autoridad, existirán problemas de comunicación, porque se exigirán distintas cosas o una sola tarea pero en diferente forma; habrá malos entendidos y presión.

- **Los conocimientos:**

Cuando la persona que ocupa determinado puesto no está totalmente capacitada para ello, surgen problemas de comunicación, porque es imposible transmitir, comunicar o trabajar sobre algo que no se conoce.

El ámbito de conocimientos se refiere tanto a adiestramiento como capacitación o desarrollo.

Por otro lado, los conocimientos influyen de manera notable en el momento de elegir y aplicar sistemas de comunicación. Es importante no sólo saber qué comunicar, sino cómo, cuándo y en qué forma.

- **El comportamiento:**

Son aspectos de este punto los sentimientos, afectos, actitudes, modos de expresarse, etc. La relación con otras personas, y por lo tanto la comunicación se ve influida por todos estos aspectos, por ello es necesario saber controlar los sentimientos, gobernar sobre las pasiones, manejar las actitudes. Las personas actúan motivadas por:

- Sus antecedentes culturales y educativos: ya se mencionó que en la forma de actuar y en la personalidad de cada quien influye su educación, ambiente que lo ha rodeado, etc. La comunicación puede complicarse porque al existir diferencias hay posibilidad de malos entendidos, de actitudes negativas hacia otras personas, etc.

- Sentimientos en cada momento: ante cada situación y circunstancia, la persona tiene formas de reaccionar. Un sentimiento es "el modo de sentir las tendencias"³⁶, son los sentimientos "perturbaciones de la subjetividad ante una valoración o tendencia positiva o negativa respecto de algo real"³⁷. También aquí la comunicación puede realizarse en forma negativa, si las personas nos dejamos llevar por cualquier sentimiento, con la fuerza con que se manifiesta y en cualquier momento.

- Voluntad de actuar en determinada forma en cada circunstancia: pueden existir actitudes negativas o de pasividad en el momento de trabajar por el simple hecho de que la persona no quiera dar lo mejor de sí. La comunicación se complica si el emisor no se esfuerza por dar mensajes claros, completos, oportunos.

A toda causa corresponde un efecto. A continuación se mencionan los efectos que producen las causas anteriores. Si alguna de éstas situaciones existe en determinada organización, entonces hay un problema de comunicación, cuya causa encaja necesariamente en alguno de los anteriores bloques (falla estructural, de conocimientos, de actitud), mismos que se señalan con letra

³⁶ YEPES STORK, Ricardo. FUNDAMENTOS DE ANTROPOLOGÍA. Eunsa. p. 57.

³⁷ *ibidem*. p.58.

negrita junto a cada efecto. Del mismo modo, es posible que alguno de los efectos tenga dos o los tres tipos de causas (lo cual también se señala):

1. Contacto no continuo o poco contacto directo entre puestos de niveles altos (gerencias, cabezas de cada departamento). **Falla estructural.**
2. Descripciones de puesto deficientes en cuanto a formato y actualización. **Falla estructural.**
3. Poco conocimiento acerca de los subordinados por parte de los niveles más altos. **Falla estructural.**
4. Los empleados no saben o no han entendido qué se espera de ellos. **Falla estructural.**
5. El personal no ha participado en la elaboración de sus planes de carrera dentro de la organización. **Falla estructural.**
6. Sistema de análisis de puesto deficiente: en cuanto a formato y actualización o no existió contacto entre jefe inmediato de la vacante y el Departamento de Recursos Humanos.
7. Entrevistas deficientes:
 - ◆ Poca habilidad por parte de quien las dirige. **Falla de conocimientos.**
 - ◆ Cualquiera de las partes (emisor o receptor) le da poca importancia. **Falla de comportamiento.**

- ◆ Actitud cortante o de poco interés ya sea del emisor o receptor. **Falla de conocimientos.**
- ◆ Deficientes habilidades para hablar y escuchar. **Falla de conocimientos.**

Cualquiera de estos efectos pueden ser considerados en:

- ❖ Procedimiento de selección (ya sea entre: Departamento de Recursos Humanos – jefe inmediato de vacante; jefe inmediato de vacante – posible nuevo empleado; Departamento de Recursos Humanos – posible nuevo empleado).
- ❖ Procedimiento de capacitación (no se supo detectar al líder de determinado grupo para entrevistarse con él; entrevistas entre Departamento de Recursos Humanos y jefes inmediatos de los grupos a capacitar).
- ❖ Cualquier entrevista entre jefe y subordinado.

8. Inducción deficiente:

- ◆ Falta de planeación. **Falla estructural o de conocimientos.**
- ◆ No darle el tiempo necesario. **Falla estructural o de comportamiento.**
- ◆ Darla por supuesta. **Falla de comportamiento.**
- ◆ No plasmar lo planeado a este respecto en manuales. **Falla estructural.**

9. Encuestas o cuestionarios:

- ◆ No se realizan para detectar necesidades o para evaluar la capacitación. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**
- ◆ No se realizan para evaluar clima de opinión entre el personal acerca de la organización. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**
- ◆ No se realizan para que el personal pueda sugerir o quejarse. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**
- ◆ Encuestas o cuestionarios no entendidos por quien los contesta. **Falla estructural o de conocimientos.**
- ◆ Encuestas o cuestionarios que arrojan resultados reales pero innecesarios. **Falla estructural o de conocimientos.**
- ◆ Deficientes habilidades para leer y escribir. **Falla de conocimientos.**

10. No dedicar tiempo suficiente a la detección de necesidades. **Falla estructural o de comportamiento.**

11. Respecto a objetivos:

- ◆ Poca claridad en su redacción. **Falla estructural.**
- ◆ No plasmados por escrito. **Falla estructural.**

- ◆ No existen objetivos definidos por consenso general entre las cabezas de la organización. Y esto es válido para cualquier nivel y área de que estemos hablando: objetivos generales de la empresa, objetivos de capacitación en el área de recursos humanos, etc. **Falla estructural.**

12. Liderazgo:

- ◆ No se ha detectado al líder de un determinado grupo. **Falla estructural.**
- ◆ Existe un líder negativo y no se han puesto los medios para que cambie (o, si se han puesto, no ha habido resultados). **Falla estructural o de comportamiento.**

13. Deficiente sistema de comunicación descendente:

- ◆ No existen manuales: para los nuevos empleados, para seguir determinados procedimientos, manuales de políticas. **Falla estructural.**
- ◆ Publicación interna deficiente: poco atractiva, no apta en cuanto a contenido o presentación para el público al que se dirige (nivel socio-cultural, edad, sexo, número de receptores, etc.), redacción poco clara, llega al receptor fuera de tiempo o muy tarde, no se encuentra en lugares visibles, no se actualiza continuamente, el receptor no tiene facilidad de acceso a la información, al receptor no le interesa y la tira o presta poca atención al verla, no se utilizan símbolos comunes al receptor. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**

- ◆ Juntas y reuniones formales: no existe planeación periódica, no se les da continuidad, no hay participación de los presentes, poca asistencia, no se visualizan mejoras (aunque pequeñas) a corto plazo, después haber de haber celebrado alguna reunión. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**
- ◆ Memorándum: no se reciben a tiempo, están mal redactados. **Falla estructural o de conocimientos.**

14. Deficiente sistema de comunicación ascendente:

- ◆ Quejas y sugerencias: existen continuamente muchas quejas, no se toman en cuenta las quejas y sugerencias recibidas, no hay facilidad de sugerir o quejarse por falta de herramientas como un buzón, citas. **Falla estructural o de comportamiento.**
- ◆ Despachos: no existe planeación periódica, no se les da continuidad, no hay participación de quien asiste, poca asistencia, no se visualizan mejoras (aunque pequeñas) a corto plazo, después de haber celebrado alguno. **Falla estructural, de conocimientos o de comportamiento.**
- ◆ Informes: redacción poco clara, información subjetiva. **Falla de conocimientos o de comportamiento.**

15. Retroalimentación:

- ◆ Existen rumores. **Falla estructural o de comportamiento.**

- ◆ Los empleados no saben cómo se han desempeñado en general o cómo realizaron una tarea en concreto. **Falla estructural.**
- ◆ Se da por entendido un mensaje emitido. **Falla de comportamiento.**

16. Pocas o deficientes habilidades para hablar y escuchar. **Falla de conocimiento.**

17. Pocas o deficientes habilidades para leer y escribir. **Falla de conocimiento.**

Si en alguna organización se detecta un efecto de los mencionados, es más sencillo ir a la causa y de este modo analizar cuál sería la solución óptima.

De esta forma se puede apreciar cómo cualquier problema de comunicación encuentra su origen en una falla ya sea estructural, de conocimientos o de comportamiento.

3.3 ÁREAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MODOS DE VIVIRSE EN EL CENTRO ESCOLAR LOS ALTOS

Como ya se ha mencionado existen en las organizaciones aspectos cuya existencia es imprescindible para que las actividades se realicen con un mínimo de eficacia, por ello debe prestarse cuidadosa atención a la transmisión de estos aspectos. Por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos coopera especialmente a que cada persona haga suyo cada aspecto y vaya haciendo propia la personalidad de la empresa.

A continuación se da una visión esquemática de cómo se viven en el Centro Escolar Los Altos los aspectos que definen una óptima Comunicación Organizacional. Los métodos de investigación utilizados fueron principalmente la observación directa y experiencial a lo largo del año pasado y del curso escolar actual; además se mantuvieron entrevistas con personas clave en la institución, principalmente de niveles directivos y de coordinación.

ASPECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON RECURSOS HUMANOS	MODO DE DARSE EN EL CENTRO ESCOLAR LOS ALTOS
Reclutamiento:	
Entrevistas periódicas entre cabezas de cada Departamento y Dirección de Recursos Humanos	Quien se encarga de reclutar personal, dado el tamaño de la empresa, es el jefe inmediato del puesto vacante con aprobación y apoyo del inmediato superior de este jefe
Sistema de Descripciones de puesto	Existe formato de Descripción y descripciones actualizadas de cada puesto
Inventario de Recursos Humanos	Se cuenta con un inventario actualizado cada semestre
Comunicación informal con trabajadores que puedan recomendar	Es una de las principales fuentes de reclutamiento
Comunicación inmediata de la requisición de personal al Depto. de Recursos Humanos	Cuando se ve la posibilidad de una vacante, comienzan a buscarse candidatos
Sistema de planes de carrera del inventario de Recursos Humanos	Actualmente pocos planes de carrera en marcha. Se tiene como proyecto en un plazo de cinco años
Selección:	
Sistema de Análisis de puesto	Están descritas las funciones de cada puesto. Las características de quien ocupará el puesto, las sabe el jefe inmediato, quien principalmente recluta y entrevista las vacantes de su área
Entrevista de Depto. de Recursos Humanos al candidato	Existe propiamente en el momento de la contratación

Entrevista de jefe inmediato de la vacante al candidato	Para facilitar su desarrollo, existen formatos de entrevista de contratación y descripción del modo de hacerlas. Además se contempla otra entrevista con Dirección General a través de Subdirección, Coordinación Académica o Coordinación Admva. según el área del puesto vacante
Contacto entre Depto. de Recursos Humanos y el Depto. que requiere nuevo personal	Este paso es parte del proceso de contratación, una vez aprobada ésta por parte del Departamento que requiere nuevo personal
<u>Inducción:</u>	Se sigue todo el proceso adaptado al puesto. Parte de este aspecto se sugiere más adelante como área de mejora
<u>Capacitación (programas):</u>	
Detección de necesidades	Generalmente se realizan encuestas al personal que podría ser capacitado y si es el caso, a las alumnas que se relacionan con él. Además se llevan a cabo entrevistas con niveles más altos para tener una visión de conjunto y más objetiva.
Elección de temas para satisfacer necesidad detectada	Se trata de que la capacitación la aproveche el mayor número de personal posible, a veces se buscan temas en común, otras, más concretos para personal de determinada área
Elección del mejor modo de impartir esa capacitación	Desde cursos con pequeños grupos en el Colegio y pocas horas, hasta renta de lugares especiales por varios días; impartidos por personal del Colegio o personas ajenas y extranjeras

Implementar el plan	Se imparten cursos de capacitación periódicamente (mínimo una vez al mes, todo el personal). Siempre la Dirección da seguimiento y apoyo
Evaluación del programa	Generalmente se definen objetivos concretos al final de cada capacitación, y éstos se revisan en la evaluación de cierre de curso

ASPECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MODO DE DARSE EN EL CENTRO ESCOLAR LOS ALTOS
Filosofía, misión, objetivos, políticas, funciones de la institución establecidos	Aspectos organizacionales claramente definidos y descritos en el manual de organización y en el manual de coordinación de la sección
<u>Sistema de comunicación descendente:</u>	
Manual de empleados y manual de políticas	Manual de la organización y manual de coordinación desglosados anteriormente
Publicación interna	Boletín del Colegio, editado mensualmente
Periódicos murales	Uno en cada sección
Corcho	Uno en cada sección
Videos	Editados con ocasión de eventos importantes sucedidos
Juntas	Reunión con dirección, Consejo técnico y Reunión de coordinación
Memorándum	Usualmente utilizado
<u>Sistema de comunicación ascendente:</u>	
Programas de sugerencias	Evaluación anual, entrevistas con jefe inmediato (mínimo una al semestre)
Correo electrónico	Actualizándose, al alcance de la mayoría del personal

Despachos	A dirección (semanal) y con academia (mensual)
Informes	De cada proyecto, al jefe inmediato (Coordinadora de sección, en el caso de Bachillerato menor)
Junta cara a cara	Mínimo una semestral con jefe inmediato (Coordinadora de sección, en el caso de Bachillerato menor)

Se puede observar que en el Colegio Los Altos se han establecido y se viven la mayoría de los aspectos comunicativos, ésto nos habla de la importancia que se da a la comunicación en el Colegio y como consecuencia se observa satisfacción del personal en su trabajo y eficacia en los proyectos comenzados.

CAPÍTULO CUATRO

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

4.1 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Como en cualquier organización, en el Colegio Los Altos existen oportunidades de mejora que pueden ser objeto de próximos proyectos. En el Colegio existe la mentalidad de cambio y mejora continuos, muestra de ello es la constante implementación de proyectos en distintas áreas, así como la presentación anual de planes futuros de acuerdo a objetivos logrados. Tal vez convenga centrar alguna vez parte de esos proyectos a dos aspectos:

- La inducción al personal (nuevo ingreso) del área de Bachillerato menor.
- El clima organizacional: existe un área que podría cooperar mucho más a mejorar la satisfacción del personal en su trabajo y por lo tanto las relaciones interpersonales y la unión con la empresa; ésta es guardería (para hijos del personal).

En los siguientes puntos se recomiendan modos de comenzar con estos proyectos.

4.2 INDUCCIÓN AL PERSONAL

Se ha hablado del proceso de inducción que se realiza en el Colegio, justificándose la falta de un proceso establecido formal, dadas las fuentes principales de reclutamiento. Es por ello que a continuación se exponen puntos concretos para comenzar a planear un sistema de inducción. Esta vez la limitante será la inducción dirigida a profesoras contratadas para trabajar en la sección de Bachillerato menor y personal del área de Coordinación, es decir asesoras o asistentes.

Es necesario establecer en el Colegio una clasificación que muestre distintos tipos de personal en cuanto a modo de ingreso y fuente de reclutamiento,

es decir, procedencia del nuevo personal. Para esto se requiere agregar en las entrevistas de contratación ya establecidas, preguntas o modos de profundizar en este sentido, es decir, a los formatos que ya existen para realizar entrevistas de selección y que hacen las veces de guía del entrevistador habrá que agregar preguntas que den pie a hablar más sobre:

- ✓ Identificación con la filosofía del colegio
- ✓ Actividades que realiza el entrevistado en su tiempo libre
- ✓ Amistades que frecuenta
- ✓ Opinión personal sobre temas que pueden indicar una jerarquía de valores, tales como la familia, el matrimonio, religión, etc.
- ✓ Conocimiento del colegio y su relación con él

Además hay que confrontar las respuestas del entrevistado con las personas o instituciones que éste haya mencionado.

El personal puede clasificarse en uno de los siguientes tres tipos:

- PERSONAL TIPO "A": para aquellas personas que nunca han tenido contacto de ningún estilo con la Institución y que tampoco hayan oído algo acerca de ésta. Deben ser personas que procedan de un ambiente distinto y no relacionado al Colegio.
- PERSONAL TIPO "B": para personas relacionadas de algún modo con la Institución (parientes, amigos, ambiente) y que por ello puedan tener idea de la filosofía y modo de trabajar del Colegio.
- PERSONAL TIPO "C": a esta clasificación pertenece quien ya conozca el Colegio en la mayoría de sus aspectos, por haber trabajado antes ahí o por relacionarse constante y directamente con el mismo, de modo que ya entienda la filosofía del Colegio.

El personal, sea del tipo A, B o C, debe cubrir además el perfil ya establecido por el Colegio para cada puesto, es decir, las profesoras deben contar con Licenciatura o ser estudiantes universitarias de los últimos semestres de la carrera que se relacione con la materia que impartirán. Las asesoras deben estar disponibles tiempo completo y además imparten una materia y preceptúan alumnas, por lo que no pueden ser estudiantes, dada la falta de tiempo y madurez que este trabajo implica. En cuanto a la asistente, ésta debe saber los programas básicos de computación y debe tener facilidad para relacionarse con los demás. Todas requieren buena presentación. Además es necesario que entiendan sobre todo que la formación en el Colegio es integral y que hay un trato individual, así como coincidir, en lo esencial con la jerarquía de valores del Centro Escolar Los Altos.

Esta clasificación ayuda a detectar con mayor facilidad las posibles necesidades de inducción para la persona nueva en determinado puesto.

Una vez definida la clasificación, se sugiere elaborar un plan de inducción para cada tipo de personal que incluya lo mencionado en las siguientes tablas.

TIPO DE PERSONAL	INDUCCIÓN EN LOS ASPECTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	INDUCCIÓN AL PUESTO PROPIAMENTE	INDUCCIÓN EN ESPACIO FÍSICO	INDUCCIÓN EN INSTALACIONES Y CON EL PERSONAL
TIPO A	<p>Sesión donde se describan ampliamente los rasgos esenciales del colegio. Puede ser la explicación del contenido del manual de la organización ya elaborado. Lo óptimo es que esta sesión la dirija la directora o la subdirectora, aprovechando la ocasión de crecer en conocimiento de ambas partes.</p>	<p>Reunión con el jefe inmediato para que éste explique los sistemas de trabajo que rigen en su sección o departamento y para mostrar al ingresado todas las responsabilidades que competen a su puesto, incluyendo deberes a realizar periódicamente, comentar ejemplos sucedidos en la vida práctica para transmitir experiencias, muestra de los formatos que normalmente se manejen, modos de ingresar a determinados programas computacionales, enseñando claves de acceso.</p>	<p>También hay que inducir al personal en cuanto al espacio físico, muebles, archivos, edificios, localización de los departamentos con los que tendrá relación y de los lugares establecidos para uso del personal: computadoras, salas de profesoras, baño, cafetería, incluyendo la explicación de los reglamentos de uso de las áreas que lo tengan. Esto puede hacerlo el jefe inmediato o un compañero de trabajo del mismo nivel.</p>	<p>Recorrido por el Colegio, dirigido por el jefe inmediato, para reforzar el punto anterior y para presentar a las personas que trabajan en el Colegio, identificándolas en su puesto.</p>

TIPO DE PERSONAL "A"	INDUCCIÓN EN LOS ASPECTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	INDUCCIÓN AL PUESTO PROPIAMENTE	INDUCCIÓN EN ESPACIO FÍSICO	INDUCCIÓN EN INSTALACIONES Y CON EL PERSONAL
<p>A NIVEL COMUNICACIÓN SE SUGIERE:</p>	<p>✓ Presentaciones formales en programas computacionales como power point o uso de acetatos llamativos y que contengan sólo lo esencial para irlo explicando</p> <p>✓ Estructura clara en la exposición, sin descender a detalles que no interesen mucho</p> <p>✓ Intento por parte de la expositora de comenzar la sesión habiendo tenido poco antes de entrar una charla informal, donde se ubique bien a cada una</p> <p>✓ Obsequiar los impresos diseñados para resumir filosofía, objetivos, historia y otros aspectos básicos de la organización. Diseñarlos en forma esquemática, llamativa (aunque formal) y no extenderse demasiado en explicaciones. Incluir fotos atractivas de la vida diaria del Colegio.</p> <p>✓ Obsequiar un artículo de promoción del Colegio.</p>	<p>✓ Tomar en cuenta las pautas para ayudar a superar las barreras de comunicación que se explican en el capítulo número uno (1.5), así como el inciso (en ese mismo punto) que habla sobre la capacidad en comunicación como factor que influye en la efectividad de la C.O.</p> <p>✓ Contar con la descripción y perfil de puesto así como con un impreso donde se especifiquen las obligaciones y tareas a entregar periódicamente, indicando a quién se entregan</p> <p>✓ Explicar especialmente el modo de hacer sugerencias.</p>	<p>✓ Regalar un impreso del reglamento de uso de cada área que cuente con él</p>	<p>✓ Complementar la presentación en reuniones informales.</p>

TIPO DE PERSONAL	INDUCCIÓN EN LOS ASPECTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	INDUCCIÓN AL PUESTO PROPIAMENTE	INDUCCIÓN EN ESPACIO FÍSICO	INDUCCIÓN EN INSTALACIONES Y CON EL PERSONAL
TIPO B	Sesión donde se expliquen los rasgos esenciales del Colegio, en forma más escueta y general, para reforzar lo que ya se sabe o aclarar los conceptos que se tienen.	Igual que la inducción del tipo de personal "A".	Igual que la inducción del tipo de personal "A".	Respecto al recorrido por las instalaciones y presentación del personal, si ya se conocen en forma general las instalaciones, conviene solamente recorrer aquellos lugares con los que la persona se relacionará más, y hacer la presentación acostumbrada actualmente ante el personal (en sesiones donde se encuentre la mayoría o un grupo grande del personal) lo antes posible.

A NIVEL COMUNICACIÓN SE SUGIERE: Lo sugerido en el tipo "A" de personal para cada tipo de inducción.

TIPO DE PERSONAL	INDUCCIÓN EN LOS ASPECTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	INDUCCIÓN AL PUESTO PROPIAMENTE	INDUCCIÓN EN ESPACIO FÍSICO	INDUCCIÓN EN INSTALACIONES Y CON EL PERSONAL
TIPO C	Sesión no necesaria	Igual que la inducción del tipo de personal "A", limitándose a lo únicamente necesario, en caso de que el ingresado ya haya trabajado antes en ese puesto.	Si la persona ha trabajado antes en esa sección, puede hacerse sólo a manera de recordatorio, de otro modo, debe hacerse como con cualquier otro tipo de personal.	No es necesario invertir mucho tiempo en presentar al personal, dado que ya ha existido relación de alguna manera con él. Respecto al recorrido por las instalaciones, hacerlo si se ve necesario.

A NIVEL COMUNICACIÓN SE SUGIERE: En cuanto a impresos a obsequiar, que éstos sean solamente los de reglamento de uso de determinadas áreas.

Tener por escrito todo este sistema describiendo ampliamente cada actividad y especificando detalles facilitará el modo de llevarlo a la práctica. Se sugiere que se establezca como parte del manual de inducción y hacer que cada sección y departamentao cuenten por lo menos con un ejemplar.

Para el manual de inducción se sugiere que éste contenga principalmente:

- ◆ Bienvenida
- ◆ Historia del Colegio y situación actual en cuanto a población e instalaciones
- ◆ Filosofía misión y objetivos
- ◆ Políticas y reglamentos (incluyendo los elaborados para las alumnas, para su conocimiento y aplicación)
- ◆ Organigrama general
- ◆ Breve descripción de Colegios hermanos en el país
- ◆ Anexos que incluyan lo mencionado en las tablas, de acuerdo al tipo de personal en que está clasificado

Ademas se sugiere, en cuanto a comunicación, que el estilo del manual sea de la siguiente forma:

- Incluir la información exclusivamente necesaria, sin descender a detalles (éstos se explican en las sesiones) y en forma clara y breve
- Fotografías que reflejen la vida diaria del Colegio, así como el perfil de las personas que ahí trabajan
- Colores formales pero alegres (azul, verde, rojo o tinto)

Contar con un sistema de inducción plasmado por escrito para cada tipo de personal ayude a la rápida adaptación al nuevo puesto, aumentando la satisfacción del personal o por lo menos disminuyendo la incertidumbre que normalmente se presenta cuando por primera vez se ingresa a un puesto o a una empresa.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto al clima organizacional, se ha dicho que en éste influye mucho el espacio físico, y que a la vez tiene influencia en las relaciones interpersonales y por lo tanto en la comunicación y en la identificación con la organización. Podría también incluirse en los proyectos a futuro la mejora del espacio físico y del sistema organizativo del área de guardería para hijos del personal docente y administrativo.

Los hijos del personal que se quedan en la guardería del Colegio, pasan parte del tiempo en áreas apropiadas, como son el jardín y las canchas, aunque obviamente no pueden hacer uso de ellas en cualquier momento. Pero la otra parte del tiempo la pasan en un espacio pequeño y cerrado.

Se sugiere buscar el modo de ampliar este espacio y adaptarlo con muebles y decoración para niños, así como juegos recreativos. Este servicio se facilita si se planea un programa de actividades para los niños en los que se distribuya el tiempo para jugar, ver videos infantiles y otras actividades, de modo que se aproveche ese servicio para inculcar un mínimo de valores aunque no con la formalidad de un jardín de niños.

En la siguiente tabla se expone una posible serie de actividades para distribuir las en un horario que convenga a los niños a lo largo de una mañana.

MANUALIDADES	JUEGOS RECREATIVOS	VIDEOS	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajos en los que se requiera colorear y pegar. ✓ Trabajos en los que se practiquen trazos. ✓ Hacer con estos trabajos un álbum a lo largo del semestre. ✓ Hacer máscaras y sombreros (a partir de moldes) para usarlos después. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canciones actuadas. ✓ Ejercicios para coordinación motriz. ✓ Juegos típicos para niños de esa edad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de caricaturas que les puedan gustar para entretenimiento y aprendizaje a la vez. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar valores a través de las actividades, como son: orden, limpieza, respeto por las cosas de los demás. ✓ Fomentar la virtud de la piedad (en general son niños de familias cristianas), con oraciones de infancia. ✓ Pedir asesoría para cada actividad a las maestras titulares de primaria, por medio de esta sección. ✓ Incluir en el horario un pequeño refrigerio.

Es necesario contar con dos personas encargadas de guardería, de este modo, una se encarga de aplicar el programa y la otra de atender a los niños cuya edad no permita participar en él. El perfil de éstas se enfoca a la facilidad y gusto en el trato con niños así como paciencia y creatividad para aplicar las actividades.

En cuanto al aspecto económico de esta sección, se agregaría el sueldo de una persona (ya existe otra). Respecto al material, podría ahorrarse una gran parte de éste utilizando los sobrantes de la sección primaria y lo demás tendría que contemplarlo el Colegio como otro gasto, aunque no es muy significativo. Sólo tendría que pensarse como inversión la instalación y decoración del espacio físico.

Se recomienda dar a conocer con detalle a las mamás de los niños lo que se haya planeado, por medio de un pequeño folleto (sencillo para evitar gastos) que describa el tipo de actividades que se realizarán, lo que interesa fomentar en los niños, y una pequeña explicación de lo que el servicio comprende, incluyendo límites en el compromiso de éste y horario. De este modo aumenta su satisfacción con este servicio y por lo tanto con el Colegio.

Aunque la guardería no sea área que se relacione directamente con el trabajo del personal, claramente influye en el personal de la organización.

Estos dos aspectos, inducción y clima organizacional pueden comenzar a formar parte de los proyectos a realizar, continuando así con el continuo cambio, mejora y adaptación que caracteriza al Centro Escolar Los Altos.

CONCLUSIONES

La comunicación es una actividad que todos los hombres realizamos, la persona manifiesta parte de su humanidad al hacer posible el proceso comunicativo.

En el modo como se lleva a cabo el proceso de comunicación en una organización se manifiesta la personalidad de la empresa, regida siempre por valores de mayor o menor profundidad. La riqueza de cada persona colabora a la formación de toda una cultura organizacional, misma que tiene lugar en la sociedad, influyendo en ésta admirablemente.

La retroalimentación es fundamental para que la comunicación sea completa, y asegura que el proceso de la comunicación no sea estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo aquello que un ser humano puede aportar a otro.

La atención que en las organizaciones se presta al desarrollo saludable de los sistemas de comunicación, indica el mayor o menor grado de riqueza de valores y cultura que esa organización tenga. En cualquier organización el proceso de la comunicación debe cuidarse especialmente, ya que puede ser instrumento de valoración de la persona humana al facilitar ser escuchada, y de enriquecimiento, al intercambiar ideas e información. Por otro lado, la C.O. se ha ido desarrollando gracias a que los conceptos de misión estratégica de la empresa, objetivos, políticas, planes concretos, etc. tienen la necesidad de comunicarse en todas las direcciones. La comunicación se ha convertido en una herramienta básica, en una de las más útiles para la gestión directiva.

La C.O. interna pretende crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

Aunque a simple vista parezca fácil desarrollar sistemas de comunicación en toda una estructura, requiere siempre de una firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales; se necesita valentía para afrontar las opiniones desagradables que el personal manifieste, así como las consecuencias de errores u omisiones a lo largo del desarrollo del sistema. Es necesaria también una predisposición favorable al cambio y una mentalidad abierta a la crítica. De este modo las oportunidades de mejora sabrán plantearse como objetivo, dando vida a la organización.

La comunicación eficaz en las empresas es instrumento que facilita el desarrollo de las demás actividades, pero requiere que se trabaje en equipo: para alcanzar un objetivo, cada área de la organización contribuye con algún aspecto, pero cada una debe ser capaz de manifestar sus logros, sus pequeñas metas, pedir ayuda, etc.

Para el desempeño productivo del personal es importante conjugar acertadamente las habilidades administrativas de personal con habilidades comunicativas. La C.O. puede ser un factor esencial de avance en cualquier departamento, pero requiere en primer lugar de estudio de la situación y circunstancias concretas para después elegir un sistema de C.O. que pueda facilitar su funcionamiento. En realidad todo lo que rodea a una organización tiene influencia más o menos directa con la C.O., ya que la comunicación se da entre personas y una empresa está constituida básicamente por ellas, son quienes la hacen posible, quienes marcan los fines y objetivos de ésta.

La experiencia va marcando pautas de habilidades comunicativas y de esta forma puede aplicarse la C.O. en toda una organización. Qué comunicar es vital, pero la consideración de cómo, cuándo y cuánto comunicar también es esencial. Además, la comunicación en la empresa juega varios papeles y se va ejecutando de distinta forma según el hecho ante el que se encuentre o según la situación que se presente. Es necesario expresar la comunicación de manera clara y oportuna.

Aunque la C.O. no sea un fin como tal, aunque la empresa no deba centrarse únicamente en ella, se puede asegurar que es uno de los medios más importantes para optimizar las actividades administrativas. Además se puede apreciar cómo cualquier problema de comunicación encuentra su origen en una falla ya sea estructural, de conocimientos o de comportamiento.

En las necesidades de Comunicación Organizacional, como en cualquier otra actividad empresarial, se manifiesta la necesidad de actuar coherentemente y de acuerdo a valores profundos y fundamentados que partan de una concepción de persona en la que se tenga clara su altísima y especialísima dignidad. Siendo así, se facilitan las relaciones interpersonales y por lo tanto cualquier actividad dentro de la sociedad.

El Departamento de Recursos Humanos tiene la facilidad, por la naturaleza de sus actividades, de formar una mentalidad general en la que se dé importancia a cada parte del proceso comunicativo; de esta forma, los recursos humanos no serán valorados tan sólo como un recurso, sino como alguien con una riqueza interna valiosísima, que, además de contribuir al logro de los objetivos de la empresa, es capaz de desarrollarse en su labor, de ser feliz y de hacer felices a los demás. La comunicación por parte del Departamento de Recursos Humanos afecta el bienestar de quienes trabajan en la organización, la efectividad de la unidad de trabajo y la comprensión que tengan todos de sus deberes.

Se puede observar que en el Colegio Los Altos se han establecido y se viven la mayoría de los aspectos comunicativos, es decir, modos de transmitir la cultura organizacional, y de realizar actividades siguiendo flujos de comunicación planeados, ésto nos habla de la importancia que se da a la comunicación en el Colegio y como consecuencia se observa satisfacción del personal en su trabajo y eficacia en los proyectos comenzados. Es por ello que esta institución puede servir de ejemplo a otras del mismo tipo, demostrando que si los sistemas de comunicación se siguen como están planeados, la comunicación colabora

eficazmente a la satisfacción del personal y al desarrollo de las actividades en la organización.

Los directivos y niveles más altos de la organización son quienes, en primer lugar, deben estar convencidos de la necesidad de una C.O. clara y efectiva, de esta forma, puede transmitirse a los demás niveles y hacerse modo de vida el buscar siempre la unidad de objetivos y la claridad de metas. Si estas condiciones están permanentemente presentes, el tamaño o gravedad de los conflictos se hace menos pesado al momento de resolverlos, porque es cuando se manifiesta cada uno de los valores que rigen el actuar.

Es tarea de cada directivo analizar su actitud hacia la C.O. y convencerse de que ésta es una herramienta poderosa en el desarrollo de las actividades de su organización, ya que ayuda a que todos en la empresa se dirijan a los objetivos por haberse transmitido éstos con claridad, además facilita que exista una estructura ordenada y aplicable, unifica la filosofía de la empresa fomentando que cada miembro se vaya conformando con la personalidad de ésta; además es un medio que fomenta el trato digno a la persona humana y que facilita las relaciones entre los hombres al trabajar en un clima laboral de confianza, claridad, lealtad y rectitud

BIBLIOGRAFÍA

- BITTEL, Lester R. **Lo que todo supervisor debe saber.** Mc.Graw-Hill. E.U.A., 1959. 448 Págs.
- CARRASCOSA, José Luis, **ComunicACCIÓN.** Cdn. Madrid. 251 Págs.
- CUMMINGS, L. L. y SCHWAB, Donald P. **Recursos humanos.** Trillas. México, 1985. 182 Págs.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciación a la administración de personal.** Mc Graw-Hill. México, 1993. 502 Págs.
- CHRUDEN, Herbert, J. y SHERMAN, Arthur, Jr. **Administración de personal.** Cecsa 15ª Edición. México, 1991. 661 Págs.
- ECKER, H. Paul. **Manual para supervisores.** Diana. México. 1971. 212 Págs.
- GALLERMAN, Saúl W. **La Administración de las relaciones Humanas.** Cecsa. México, 1970. 180 Págs.
- GARCÍA MARTÍNEZ, Münch G. **Fundamentos de administración.** Trillas. México, 1982. 240 Págs.
- HAMPTON, David R. **Administración.** McGraw-Hill. 3a. Edición. México, 1989. 791 Págs.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. **Metodología de la investigación.** McGraw-Hill. México, 1991. 505 Págs.
- HOMS QUIROGA, Ricardo. **La comunicación en la empresa.** Iberoamérica. México, 1990. 148 Págs.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Elementos de administración.** McGraw-Hill. 5ta. Edición. México, 1991. 565 Págs.
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier. **Administración integral.** Cecsa. México, 1977. 329 Págs.
- LEGGETT, Brian. **Comunicación oral en la empresa.** Eunsa. España, 1993. 134 Págs.
- MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. **Dirección y Administración de recursos humanos.** Addison-Wesley. Iberoamericana. 6ta. Edición. E.U.A., 1994. 164 Págs.
- MINER, John B. **El proceso administrativo.** Cecsa. México, 1978. 558 Págs.

- ODIORNE, George S. **Administración de personal por objetivos**. Diana. México, 1973. 508 Págs.
- REDDING, W. Charles. **Guía para mejorar la comunicación gerencial**. Cecsa. México, 1989. 213 Págs.
- REYES PONCE, Agustín. **Administración de personal**. Limusa. México, 1971. 245 Págs.
- ROBBINS, Stephen P. **Administración: Teoría y Práctica**. Prentice-Hall Hispanoamericana México, 1987. 560 Págs.
- ROBERTSON, Arthur. **Saber escuchar**. Irwin. España, 1994. 180 Págs.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. **La entrevista productiva y creativa**. Mc Graw-Hill Interamericana. México, 1991. 84 Págs.
- SHERMAN Jr. , Arthur W. y BOHLANDER, George W. **Administración de los Recursos Humanos**. Iberoamérica. 9na. Edición. 1994. 645 Págs.
- SIKULA, Andrew F. **Administración de personal**. Limusa. México, 1983. 311 Págs.
- SILICEO A., Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**. Limusa. 2da. Edición. México, 1982. 151 Págs.
- TERRY, George R. **Principios de Administración**. Cecsa. México, 1985. 747 Págs.
- WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold. **Administración**. Mc.Graw-Hill. 10ma. Edición. México, 1994. 796 Págs.
- YEPES STORK, Ricardo. **Fundamentos de Antropología**. Eunsa. España, 1976. 374 Págs.

ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES
ADIE COMPITE CCN NUESTRA CALIDAD DE
PRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

D TENEMOS SUCURSALES

TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**

613-61-42

GUADALAJARA, JAL.



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)