

**LA ORGANIZACION Y LA COMUNICACION EN EL  
DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMATICO DE LA  
DIRECCION DE INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA NACIONAL (UNIDAD AJUSCO)**



**PERIODO (1995 - 1996)**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**PRESENTA:**

**CLAUDIA MARISELA DEL CASTILLO REVILLA**

**DIRECTOR : LIC. MARIA ELENA BECERRIL PALMA**

**MEXICO, D.F.**

**ENERO 1997**

19-V-97  
DEAN 66-1-61

**Agradezco:**

... a mi familia y de manera especial a mis padres y a Jose Luis, todo su apoyo.

... a la Licenciada Maria Elena Becerril Palma, su asesoria y colaboracion.

... a mis profesores, amigos y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en la realizacion de este objetivo.

Mis gracias.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### ***CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN.***

	PÁG.
1.1 Definición de organización .....	1
1.2 Tipos de organización .....	2
1.2.1 La Organización Pública. ....	2
1.2.2. La Organización Privada. ....	3
1.2.3. La Organización Lineal o Militar. ....	3
1.2.4. La Organización Funcional. ....	4
1.2.5. La Organización Formal. ....	5
1.2.6. La Organización Informal. ....	5
1.2.7. La Organización Escolar. ....	6
1.3. Equilibrio en la Organización. ....	8
1.4. Objetivos Organizacionales. ....	9
1.5. Niveles Estructurales en la Organización de Centros Educativos. ....	11
1.6. La Organización como Sistema Autocontrolado de Comunicación. ....	12

### ***CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN.***

2.1. Definición de Comunicación. ....	15
2.2 Elementos de la Comunicación. ....	17
2.3. Barreras para la Comunicación. ....	21
2.4 Tipos de Comunicación. ....	24
2.4.1. Comunicación Oral. ....	24
2.4.2. Comunicación Escrita. ....	25
2.4.3. Comunicación Formal. ....	25
2.4.4. Comunicación no Formal. ....	26
2.4.5. Comunicación Interpersonal. ....	26
2.4.6. Comunicación Superior-Subordinado. ....	27
2.5. Comunicación dentro de la Organización. ....	28
2.6. Dimensiones de la Comunicación. ....	33

2.7. Proceso de la Comunicación .....	34
2.8. Principios de la Comunicación .....	36
2.9. División de los Medios de Comunicación .....	38
2.10 Técnicas para mejorar la Comunicación .....	41

***CAPÍTULO III. LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.***

3.1. Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional .....	49
3.1.1 Estructura Organizacional de la UPN. ....	49
3.1.2 Estructura Organizacional del Área de Investigación. ....	49
3.2. ¿Que es un Departamento de Apoyo Informático? .....	49
3.3. Funciones del Departamento de Apoyo Informático del Área de Investigación. ....	51
3.4. El Papel de la Comunicación para el logro de los objetivos del Departamento de Apoyo Informático del Área de Investigación de la UPN. ....	56
3.5. Tipos de Comunicación en el Departamento de Apoyo Informático del Área de Investigación de la UPN. ....	58
3.6. Problemática detectada. ....	61
3.7. Alternativas de Solución. ....	62
<b><i>CONCLUSIONES</i></b> .....	66
<b><i>RECOMENDACIONES</i></b> .....	68
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	70
<b><i>ANEXOS</i></b> .....	I

## *INTRODUCCIÓN*

## INTRODUCCIÓN

Los Centros de Educación constituyen la base del sistema educativo. La organización desempeña funciones muy importantes, de fijación de los objetivos de la escuela, de orientación, apoyo y control de su actividad. Pero es en la escuela donde tiene lugar la organización efectiva del proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El establecimiento de modelos distintos de organización para los centros de cada nivel tiende a ocultar el hecho de que la administración de una escuela cualquiera, plantea una serie de exigencias para todos los directores que hacen necesarios ciertos factores comunes a la formación de todos ellos. Sin embargo, los sistemas educativos regulan en forma general la organización de los centros y la formación de administradores de forma separada para los distintos niveles.

La administración de los centros de educación puede alcanzar diversos niveles de desarrollo, dependiendo de su tamaño, de las características de los alumnos, de la complejidad de sus actividades y del modelo organizacional adoptado.

Todos los especialistas y directivos que participan en la administración educativa, especialmente los que toman parte en el proceso de toma de decisiones deben tener un conocimiento amplio de la realidad social sobre la que actúa la organización, así como de las características de la organización misma, de sus objetivos, problemas y resultados.

Desde una doble consideración cabe resaltar la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la institución escolar, las comunicaciones con las agencias

## INTRODUCCIÓN

---

externas al propio centro escolar y las comunicaciones internas. Por lo tanto, la comunicación ha adquirido nuevo interés y se ha situado como uno de los ejes alrededor del cual gira el nivel de productividad de la Institución Escolar.

Primeramente, el Capítulo I se enfoca al estudio de la concepción de la organización, de los diferentes tipos de organización que existen y de las características generales que poseen cada una de ellas, así como los objetivos organizacionales dentro de cualquier institución, dado lugar a una estructura jerárquica de la misma; se realizará un análisis de la relación que existe entre la organización y la comunicación, con el fin, de detectar los problemas que se presentan en una organización si no hay una comunicación eficiente.

Para adentrarnos más en nuestro campo de estudio, se presentará un breve análisis sobre la estructura jerárquica en organización de los centros educativos, específicamente.

***CAPÍTULO I.  
ORGANIZACIÓN.***



En este primer capítulo se pretende señalar que es la organización, la cual presenta distintas características de acuerdo al tipo al que pertenezca (por ejemplo: Pública, Privada, Lineal, Funcional, Formal, Informal y Escolar); todos los niveles estructurales que existen dentro de una organización educativa; así como delimitar cuáles son los objetivos que se desean alcanzar dentro de las organizaciones en general.

Si bien, de cada aspecto ya mencionado anteriormente acerca de la organización, no se profundiza más y se comentan solo los aspectos más importantes, debido a que se pretende explicar en forma general cómo debe estar integrada una organización, por ello se tomó a la organización como primer tema de este capítulo.

### **1.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.**

Organización viene del significado “organismo”: conjunto de órganos que forma un ser vivo, Institución Pública o Privada que se ocupa de asuntos que pueden ser de interés social, lo que podemos pensar es que esta palabra conduce a una estructura, en donde existen niveles, funciones, responsabilidades, autoridad y recursos.

Podemos definir a la organización como :“La estructura técnica de la relación en donde deben existir funciones, niveles de autoridad, actividades y responsabilidades de los miembros de un organismo social; asimismo, la organización parte de los principios de división del trabajo, especialización, autoridad-responsabilidad y unidad de mando.”<sup>1</sup>

William D. Sexton dice: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades.”<sup>2</sup>

Una organización puede conceptualizarse como la asociación formal de individuos, que cuenta con una estructura y mecanismo de comunicación y toma de decisiones

<sup>1</sup> REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas. Ed.Limusa.México 1a.ed. 1980. pág. 213

<sup>2</sup> SEXTON, William.Teorías de la Organización. Ed.Trillas. México, 1977. 1a.ed. págs. 38-39

específicamente establecidas para planear, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de los individuos involucrados en el logro de objetivos comunes.

Podemos enlistar varias definiciones con diferentes autores, pero todas ellas nos llevan a resumir en que la organización es un conjunto de personas que tienen encomendados diversos deberes y responsabilidades necesarios para poder llevar a cabo los objetivos de cualquier institución u organización. Es así que una organización es considerada como un conjunto de individuos establecidos en una área de trabajo, y que, por lo tanto, deben desempeñar funciones de acuerdo al puesto en el que se encuentran y, además, algunos tendrán la autoridad suficiente para dar órdenes a otros, que serán sus subordinados. En sí, todos los miembros que la componen, tendrán una serie de responsabilidades, las cuales deberán concluir al bien común de la organización.<sup>3</sup>

## 1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

### 1.2.1. LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.

Según Mauro Rodríguez Estrada la Organización Pública se concibe en razón del bien de la comunidad en general.<sup>4</sup>

La responsabilidad directa del administrador público abarca las consecuencias indirectas de sus actividades y de las de su personal.

En el caso público sucede, a diferencia del sector privado, que hasta el empleado de segunda, tercera o cuarta clase puede tener la sensación de ser poderoso.

Existe muy claramente la distinción entre los "Puestos Políticos" y los "Puestos Técnicos" entendiendo por puestos políticos los que se otorgan no en razón de las capacidades de la

<sup>3</sup> La definición de la Organización es resumida después de leer a varios autores.

<sup>4</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro Psicología de la Organización. Ed. Trillas. México, 2ª edición. 1985. pág. 158

persona ni de las necesidades del organismo, sino en razón de compadrazgos y de intereses ajenos a la organización; en cambio, los puestos técnicos son aquellos que se basan en las habilidades o en la práctica que poseen los individuos para poder desempeñar las actividades propias de un puesto. >

### 1.2.2 LA ORGANIZACIÓN PRIVADA. ✓

Para Rodríguez Estrada la Organización Privada mira al lucro y/o al bienestar de sus miembros.<sup>5</sup> Esta más inmersa en la economía y la tecnología. Por ejemplo: Una empresa privada se aboca más a relaciones competitivas y de negociación mediante mecanismos del servicio.

El administrador privado puede desatenderse de las repercusiones indirectas de, sus actividades. Se considera también que una organización privada tiene una estructura organizacional bien delineada, y, por lo tanto, cada uno de sus miembros sabe perfectamente cuales son sus deberes y sus obligaciones así como si tienen la capacidad suficiente para poder ejercer cierta influencia y autoridad sobre otros miembros de la organización. >

### 1.2.3. LA ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR. ✓

Agustín Reyes Ponce considera a la Organización Lineal o Militar como aquella en la que la autoridad se concentra en una sola persona y el trabajo lo distribuye a sus subalternos de acuerdo a la jerarquía que tenga cada uno de ellos (de mayor a menor). Es decir, que la autoridad y la responsabilidad se transmite por una sola línea para cada persona o grupo, esto es, que cada individuo obedece a un solo jefe en todos los aspectos y únicamente a él se le reporta. Este tipo de organización suele ser un arma de doble filo, debido a que la carga de trabajo se centre a una sola persona o que ésta misma suela delegar responsabilidades.<sup>6</sup> >

<sup>5</sup> Ibid. págs. 155-156.

<sup>6</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de .... Op. Cit. pág 121.

### 1.2.4. LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.

“La organización funcional se organiza en departamentos o secciones: se basa principalmente en la división del trabajo; en éste se aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos. A cada uno de los jefes de departamento se le proporciona participación en el mando, otorgándole facultades y exigiéndoles responsabilidades, siendo coordinados por un director”.<sup>7</sup>

Es decir, en este tipo de organización debe estar bien delimitada la autoridad así como las responsabilidades que deben llevar a cabo los jefes de departamento, para evitar que unos tengan carga de trabajo y otros deleguen responsabilidades. >

#### **"a) Ventajas:**

- \* Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo mayor eficiencia.
- \* Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples.
- \* Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

#### **b) Desventajas.**

- \* Es muy difícil diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- \* Se da por ello, con mucha frecuencia, duplicidad de mando.
- \* Surgen, por lo mismo, fugas de responsabilidad.
- \* Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.”<sup>8</sup>

Considerando lo anterior, se deduce que la organización funcional presenta características favorables a la organización, por el solo hecho de que la organización que utiliza este sistema, contrata a su personal basándose en diversos criterios, tales como: su preparación y

<sup>7</sup> Ibid. pág. 224

<sup>8</sup> Idem.

sus aptitudes profesionales y personales. Sin embargo, todos los empleados constantemente participan en cursos o seminarios con el fin de adquirir mayores conocimientos en cuanto al trabajo que desempeñan, o bien, son capacitados para otras plazas de jerarquía más alta, para que en cuanto sean requeridos puedan desempeñar actividades de esta índole. Es así que tanto los empleados que laboran en la organización, como la organización misma, se ven favorecidos por el logro del bien común.

### 1.2.5 LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas que laboran en una organización, conocer cuál es el trabajo a realizar, quien los va a ayudar, a quién deben reportar sus actividades y cuáles miembros pertenecen a su grupo, para que cada quien contribuya de manera eficaz la realización de su trabajo.

#### a) Características generales.

*de una organización*

1. Permite a la persona responsable lograr que los objetivos, sean realizados con un grupo de trabajo y con un mínimo de esfuerzo.
2. Evita que las actividades de trabajo se repitan.
3. Cada miembro debe conocer cuál es su responsabilidad y/o autoridad para realizar sus actividades correspondientes y conocer quiénes dependen de él.
4. Existencia de una buena comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.

### 1.2.6. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.

“La organización informal se refiere a los aspectos de sistemas que no son planeados explícitamente, sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes”.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw-Hill. México. 4ª ed. 1990. pág. 246

Son aquellos grupos de personas que estando dentro de una organización, establecen sus propias reglas y/o normas. Este tipo de organización puede ser el resultado de reacciones individuales o colectivas de una organización formal.

**b) Características generales.**

1. Cada miembro tiene sus propias metas, normas y reglas, aún cuando éstas sean las mismas para todos, no se tiene el tiempo límite para cumplirlas y no se sabe si podrán cumplirse o no.
2. Pueden ser grupos pequeños o muy grandes, es decir, que la cantidad de los integrantes puede variar.
3. No se respetan debidamente los niveles jerárquicos.

**1.2.7. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.**

“La organización escolar es la disciplina que prevé y planifica las actividades escolares, sugiere, y estimula la aplicación de formas diversas de actividades y ordenamientos de la escuela y no impone dogmas ni preceptos como fórmulas insuperables”.<sup>10</sup>

El maestro Antonio Ballesteros y Usano, en su libro Organización Escolar de la Escuela Primaria define a la organización escolar de la siguiente manera: “La Organización Escolar trata de organizar la vida multiforme y compleja de la escuela, esto es, de someter su actividad a normas para hacer que todos los elementos materiales y humanos que en ella intervienen, sea cualquiera su carácter, contribuyen eficazmente, a que cumplan su alta misión educativa y social.”<sup>11</sup> Es decir, trata de proveer y planificar las actividades escolares; de sugerir y estimular la aplicación de diversas formas de actividades, normas y reglamentos en la escuela.

<sup>10</sup> GALLO M. Victor; GUTIERREZ G. Donaciano Organización y Administración Escolares. SEP. México 3<sup>a</sup>.ed.1964 pág 32

<sup>11</sup> *Ibid.* pág. 28

El maestro Jesús M. Isais nos dice al respecto que la organización escolar comprende el estudio de las normas que han de seguirse para aprovechar debidamente los recursos de que disponga el plantel, conseguir aquellos de que carezcan y poner todo en juego para alcanzar las finalidades de la educación.

La organización escolar está constituida por alumnos, maestros, personal docente y administrativo y la acción social de la escuela. Su objetivo, es la totalidad de la vida de la escuela, buscando la coordinación de los diversos elementos que la forman para satisfacer las necesidades educativas.

“Las principales finalidades de la organización escolar se sintetizan en los siguientes aspectos:

- 1° Trata de sugerir y estimular la aplicación de formas diversas de actividades y organización de la escuela.
- 2° Tiene como preocupación principal la de crear un ambiente propicio para que la escuela pueda cumplir con su función poderosamente educativa.
- 3° Favorece el desarrollo individual y social de los educandos, mediante la creación del ambiente del que se habla en el punto anterior.
- 4° Da a conocer la organización de nuestro sistema educativo nacional y las leyes y reglamentos en que se sustentan.
- 5° Procura evitar los fracasos de las labores docentes, mediante el empleo de los elementos coordinados que sean factor de proceso.
- 6° Hace que el maestro se aprovisione constantemente de materiales en favor de una educación progresista.
- 7° Provee y planifica la acción de la comunidad escolar para evitar improvisaciones.
- 8° Propone los medios adecuados para lograr una ocupación constante y eficaz para los alumnos.
- 9° Despierta inquietudes en el magisterio para mejorar la calidad del trabajo escolar.
- 10° Promueve estudios que tienen su rendimiento mayor del servicio escolar”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid. págs. 31-33

Dicha organización utiliza métodos indirectos de influencia, creando un ambiente educativo propio para que cada estudiante se desarrolle individual y socialmente.

Se considera necesario que la organización escolar, al tener bien definidas sus finalidades, las lleva a cabo sin que no haya nada que se lo impida. Como se podrá observar en su primera finalidad se menciona que: “trata de sugerir y estimular la aplicación de formas diversas de actividades y organización de la escuela.” Es así que la organización escolar no trate de sugerir y estimular a la aplicación de dichas actividades, sino que, por el contrario, determine definitivamente cuales actividades podría aplicar de acuerdo a las necesidades requeridas por la institución escolar, las cuales deberán ir encaminadas a un desarrollo cada vez mas favorable. Se podría pensar en la posibilidad de que en una institución educativa de cualquier nivel (ya sea Primaria, Secundaria, Preparatoria o Universidad) se elimine un poco la teoría, que en ocasiones es excesiva, para ser sustituida por la práctica o la experimentación y demostrarles a los alumnos los beneficios que éstos últimos elementos traen consigo.

“La escuela como organización representa la institución educativa formal encargada de posibilitar al individuo procesos y experiencias educativas y estables, permanentes y continuas. Es la escuela la unidad educativa formal por excelencia, no el aula ni el profesor aislado y particular”.<sup>13</sup> Es así que la escuela debe desempeñar correctamente sus funciones, para su beneficio y solamente lo logrará si cuenta con la ayuda y el apoyo de todo el personal académico y docente que ahí labore incluyendo a los alumnos que son el elemento fundamental para que una escuela pueda funcionar adecuadamente y encauzar sus objetivos de manera adecuada. >

### 1.3. EQUILIBRIO EN LA ORGANIZACIÓN. ✓

El objetivo de la organización es, indirectamente el objetivo personal de todos los participantes. Es el medio por el que sus actividades organizativas se ligan para satisfacer sus diversos móviles personales.

<sup>13</sup> QUINTANA, Martín. Organizaciones Educativas. Madrid 1ª Reimpresión. 1992 . pág. 319



## ORGANIZACIÓN

La mayoría de las organizaciones se hallan orientadas hacia alguna .  
delimitados los cuales se dirigen hacia las decisiones y actividades de la org

La finalidad de una organización es una finalidad personal para los indivio. .4  
considerados miembros de ésta. Es por esto que el equilibrio en la organización radica en el  
cumplimiento de sus objetivos de una manera conjunta e individual. >

### **1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u  
organizaciones, luchan por alcanzar. Un objetivo podría ser también un logro específico. En  
otro sentido, los objetivos podrían ser considerados como el conjunto de limitaciones a las  
que debe restringirse la organización.

“Uno de los principales problemas en el análisis de los objetivos de una organización es la  
distinción entre objetivos oficiales y objetivos operativos reales. Los objetivos oficiales  
generalmente son establecidos en términos amplios y ambiguos para justificar las  
actividades de la organización. (...) Sin embargo, los objetivos operativos son los que en  
realidad se persiguen. (...) Los objetivos más importantes para entender el comportamiento  
organizacional no son los oficiales sino los que se incluyen entre las principales políticas de  
operación y en las decisiones diarias del personal. (...) La administración está directamente  
implicada en los objetivos organizacionales, y posteriormente traduce estos objetivos  
amplios a metas operativas y los ofrece para controlar y evaluar el nivel de logro de las  
metas”.<sup>14</sup>

De manera concreta, se puede decir que las organizaciones son un sistema de búsqueda de  
objetivos, “los cuales se analizan desde tres perspectivas primordiales:

- \* El ambiental : Las limitaciones impuestas a la organización por la sociedad.
- \* El organizacional: Los objetivos de la organización como un sistema.

<sup>14</sup> KAST, Fremont. Administración en .... Op. Cit. págs. 187-188

\* El individual: Los objetivos de los participantes en la organización.”<sup>15</sup>

Algunas de las principales funciones de los objetivos en las organizaciones son:

- \* Identificar los diversos grupos de interés y la forma en que contribuyen a las actividades de la organización y las limitan.
- \* Lograr el apoyo de varios individuos y grupos encaminados hacia los esfuerzos de la organización.
- \* Reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.
- \* Sentar la base para los sistemas de control y planeación que guían y coordinan las acciones de la organización
- \* Establecer una base sistemática para motivar y recompensar a los participantes por su cumplimiento en los objetivos de la organización”.<sup>16</sup>

Al analizar los objetivos es necesario también analizar cómo se van a alcanzar los medios para llegar a ellos. En la organización, la relación entre medios y fines es jerárquica. Los objetivos establecidos a un nivel requieren ciertos medios para su cumplimiento.

Para que los objetivos resulten útiles al organizador, deberán realmente estar muy bien determinados. Sin objetivos claramente definidos, las actividades se vuelven confusas y erráticas. Sin objetivos, la administración de recursos organizacionales no se puede mantener en equilibrio y la administración de un proceso puede interferir en la administración de otro. Sin objetivos, no habrá estándares contra los cuales evaluar el desempeño de personas o el de la organización en su conjunto.

Otros problemas importantes para determinar objetivos organizacionales son el rápido cambio y flujo en los acontecimientos mundiales, drásticos cambios económicos y políticos y una tecnología y ciencia que se expanden rápidamente. Los objetivos deben cambiar de la misma manera y de una forma apropiada para ajustarse a las necesidades cambiantes de los productos y servicios.

---

<sup>15</sup> Ibid. págs. 188-189

<sup>16</sup> Ibid. págs. 192-194

## 1.5. NIVELES ESTRUCTURALES EN LA ORGANIZACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

La administración centralizada delega poca autoridad y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.

“Cuanto más compleja y diferenciada resulta una organización más difícil es para ella el mantenimiento de una estructura centralizada. Cuando consideramos un cierto nivel de profesionalización, la centralización en la toma de decisiones muestra generalmente una relación negativa con la complejidad de la organización, sea esta derivada de una diferenciación por departamento y unidades, por puesto de trabajo o por conocimientos”.<sup>17</sup>

Tratándose de la organización de la comunidad escolar, el maestro tiene que orientar su actividad basado en principios, normas, elementos, recursos, información científica, etc., para tener éxito en su trabajo. Para que la escuela tenga éxito todo maestro debe organizar su actividad; para ello recurrirá al estado de los principios generales y particulares de las teorías relacionadas con la educación, al análisis del medio donde actúa y deberá poseer, además, un fervor extraordinario a su actividad docente en función de la misión social y democrática que le impone nuestra época.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose, al mismo tiempo, la autoridad que le corresponde. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea solo que de abajo hacia arriba.

La estructura organizacional puede caracterizarse como el patrón de relación establecido entre los componentes de una organización. Se refiere a un conjunto de partes o elementos distribuidos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos.

---

<sup>17</sup> QUINTANA, Martín. Organizaciones ... Op. Cit. pág. 151

## 1.6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA AUTOCONTROLADO DE COMUNICACIÓN.

Una manera característica de describir la estructura organizacional es por medio del organigrama impreso, en el que se especifica las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y señalan las relaciones entre los superiores y los subordinados directos.

“Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

### Organigrama Verticales.

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

(ver anexo I.)

### Organigramas Horizontales.

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.(ver anexo II.)

### Organigrama Circulares.

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa; a su alrededor se trazan círculos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.(ver anexo III.)

### Organigramas Escalares.

Consisten en señalar los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes".(ver anexo IV.)<sup>18</sup>

En realidad, la red de comunicación que por ella se transmite constituye la base de control y de la toma de decisiones organizacionales .

La mayoría de esta información se encuentra en forma de mensajes transmitidos por otras personas. Después de que se toman decisiones, se transmiten a otras personas, o a los comunicadores originales. Solamente cuando se produce una respuesta, llegamos a descubrir que se ha tomado una decisión, la cual se ve afectada por otras comunicaciones recibidas previamente, desde dos tipos distintos de fuentes: las externas al organismo y las internas (entre las que se incluyen la memoria, las respuestas condicionadas, psicología de la persona, etc.). De manera similar, parece que todas las comunicaciones son generadas por mensajes previos, o bien, por una combinación entre ellos.

Para comprender el proceso decisorio en una organización es necesario ir mucho más allá de las órdenes inmediatas que da el superior al subordinado. Es necesario descubrir de qué manera el subordinado se ve influido por las órdenes permanentes, por el entrenamiento y por la revisión de sus actos. Es necesario estudiar los canales de comunicación de la organización. a fin de determinar qué tipo de información que le llega pueda ser importante para sus decisiones.

En este capítulo se pudo observar que la organización se controla por sí misma, siempre y cuando, haya una comunicación eficiente entre todos los miembros que la componen, es decir, es necesario que exista una buena comunicación entre los jefes y sus subordinados, o bien, entre todos los compañeros de trabajo, con el fin de lograr los objetivos y/o fines de cualquier organización.

---

<sup>18</sup> REYES PONCE, Agustín Administración de ... Op. Cit. págs. 228-229.

En el siguiente capítulo se analizará con mayor profundidad como deberá ser la comunicación en todas las organizaciones, para lograr sus objetivos y sus fines, que ya fueron mencionados en el presente capítulo.

***CAPÍTULO II  
COMUNICACIÓN.***

En el presente capítulo se presenta una explicación de la definición de comunicación, sus elementos y las barreras que se le interponen con la finalidad de plasmar todos estos elementos en el tipo de comunicación existente en una organización y conocer más a fondo las dimensiones de la comunicación, las cuales consisten en la comunicación entre el jefe y los subordinados, entre los subordinados y el jefe y entre los empleados que pertenecen al mismo nivel de la estructura jerárquica de la organización; así mismo se estudiará el proceso de la comunicación, que aunque sea un subtema un poco trillado, se buscará la manera de aportar algo nuevo al objeto de estudio. También se estudian los diferentes medios de comunicación existentes dentro de una organización educativa, y en base a las barreras, las técnicas para mejorar la comunicación y así contar con un proceso más fluido y eficaz de la misma.

## 2.1. DEFINICION DE COMUNICACIÓN.

Edgar Hause concibe a la comunicación como “el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor las emita correctamente y el receptor las reciba de forma no distorsionada. (...) La comunicación requiere una codificación y una descodificación. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo descodifica”.<sup>19</sup>

“La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar. Ninguna organización existirá por mucho tiempo si no cuenta con algún tipo de comunicación. Sin comunicación segura e importante, ninguna organización alcanzará el triunfo. Los administradores tienen gran responsabilidad sobre la creación de un ambiente adecuado para la comunicación y para establecer y mantener los canales de comunicación necesarios para la organización. Tanto el emisor como el receptor participan de la responsabilidad de la interpretación correcta y de la comprensión de los mensajes comunicados. Las barreras de comunicación abundan, pero muchos de los

---

<sup>19</sup> HAUSE, Edgar F. El Comportamiento Humano en la Organización, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., España, 1976, 1a.ed. págs. 94-95.



problemas que representan se pueden solucionar mediante atención y esfuerzo adecuados”.<sup>20</sup>

“La Comunicación puede ser definida formalmente como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro.(...) En las organizaciones, la comunicación es un proceso de doble dirección: abarca la transmisión a un centro decisorio (es decir, a un individuo investido de la responsabilidad de tomar determinadas decisiones) de órdenes, información y consejos y la transmisión de las decisiones tomadas desde este centro a las demás partes de la organización. Además, es un proceso que tiene lugar hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, a lo largo de toda la organización.(...) Es necesario establecer un proceso de comunicación para transmitir los componentes desde los centros separados a algún punto en que puedan ser combinados y transmitidos, a su vez, a los miembros de la organización que tendrán que ejecutarlas.(...) Deben idearse medios para transmitir la información desde sus fuentes organizativas a los centros decisorios, desde los centros en que estas se combinan, y desde éstos últimos a los puntos de la organización en que estas decisiones tiene que ser ejecutadas”.<sup>21</sup>

De todas estas definiciones podemos deducir que la comunicación es una de las actividades más importantes en una organización; cuando un individuo se comunica con otro, intercambian mensajes respecto a una decisión que se va a tomar. Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos o de información para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas. También puede ser definida como un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emisiones entre dos o más personas, además de ser la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros, significado y comprensión.

---

<sup>20</sup> Enciclopedia Administración de Recursos Humanos, Edición Ciencia y Técnica, México, 1987, págs. 269-270.

<sup>21</sup> HERBET. A. Simón. El comportamiento Administrativo. Edición Aguilar Buenos Aires, 1988. 3ª edición. págs. 147-148

## 2.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son :

- \* Emisor.
- \* Mensaje.
- \* Canal.
- \* Receptor.

### **Emisor.**

Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación. El mensaje será transmitido con la mejor exactitud, claridad y sencillez posibles.

### **Mensaje.**

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, es necesario definir con precisión lo que se tiene que decir. Los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar las deformaciones de lo que se desea comunicar, son :

- A) Credibilidad: Consiste en una comunicación real entre el emisor y el receptor.
- B) Utilidad: La finalidad de la comunicación será dar información útil a la persona a quien va dirigida.
- C) Claridad: La información dada al receptor debe ser simple y nitida, para facilitar su comprensión.
- D) Continuidad y Consistencia: Algunas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, con el fin de que el mensaje sea captado completamente por el receptor.
- E) Adecuación en el medio: En una organización será necesario emplear y aceptar los canales de comunicación establecidos oficialmente, aún cuando éstos sean deficientes u obsoletos.
- F) Disposición del auditorio: La comunicación tiene la máxima efectividad, es decir, cuanto menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar, éste se encontrará más disponible a cualquier tipo de información.

**Canal.**

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memorándum, cartas, teléfono, radio, periódico, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Podemos mencionar dos tipos de canales por los cuales viaja la información:

- A) Canal Informal: Surge espontáneamente en la organización. Pasa de una persona a otra y se deforma en cada transmisión. Está constituido por rumores, chismes, etc.
- B) Canal Formal: Debe planearse y estructurarse adecuadamente.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- A) Verticales descendentes.
  - B) Verticales ascendentes.
  - C) Horizontales o de coordinación.
- 
- A) Los canales verticales descendentes: se basan en la autoridad que tiene un superior sobre sus subordinados, sobre lo que deben o no deben hacer.
  - B) Los canales verticales ascendentes: se basan en la necesidad que tiene el empleado de comunicarle a su jefe sobre sus intereses y actividades relacionados con su empleo. Esta comunicación se lleva a cabo mediante informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.
  - C) Los canales horizontales o de coordinación: se basan en la necesidad de intercambiar información de manera directa, dentro de un mismo nivel jerárquico, sin ninguna deformación: ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

**Receptor.**

Es la persona que recibe y capta la información transmitida. Si no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

Existen algunos aspectos que afectan tanto al emisor como al receptor. Estos aspectos son : habilidades, actitudes, conocimientos y antecedentes socioculturales. Las habilidades o destrezas del emisor y del receptor, para usar los símbolos con que se comunican fácilmente la comunicación.

Las actitudes que tengan, tanto el emisor como el receptor, serán determinantes para que exista la comunicación: por ejemplo, el estado de ánimo, el interés, la simpatía, etc.

Para hablar o entender ciertos temas es necesario tener conocimientos previos, que si el emisor o el receptor carecen de ellos, la comunicación no será efectiva.

Si el emisor o receptor tiene antecedentes culturales y sociales muy diferentes, todas sus ideas y pensamientos serán muy diferentes y la comunicación podrá verse distorsionada.

“Thayler divide las funciones de la comunicación en cuatro categorías específicas: las función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencias y persuasión y la función integradora.”<sup>22</sup>

La función de información sirve para proporcionar conocimientos a quienes los necesitan como directrices de sus acciones.

Las funciones de instrucción y mando, sirven para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización formal y le proporcionen guía y ayuda adicional respecto a como desempeñar adecuadamente sus deberes.

Algunas veces, la función de influencia y persuasión se conoce con el nombre de función de motivación, porque su finalidad principal es estimular a los individuos a observar determinado comportamiento.

---

<sup>22</sup> Enciclopedia. Administración de Recursos Humanos. Ediciones Ciencia y Técnica, S. A. México 1987, págs. 257-258

La función integradora de la comunicación se refiere al hecho de que la transmisión de mensajes e ideas, efectivamente, debe ayudar a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen.

La comunicación descendente cumple las cuatro funciones.

“La comunicación ascendente proporciona información en particular a aquellos que tienen un alto rango en la jerarquía organizacional (la función de información) y facilita también el logro de las actividades integradas. La comunicación horizontal es importante en todas las actividades, pero en especial sirve para las funciones de integración y de información”.<sup>23</sup>

Toda comunicación tiene su objetivo, su meta, o sea, producir una respuesta. Cuando aprendamos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos de manera específica con respecto a aquellas personas a quienes son dirigidos nuestros mensajes, daremos el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva.

La finalidad de la comunicación es afectar e influir. Una condición indispensable para la comunicación es que exista una relación interdependiente entre el emisor y el receptor “La interdependencia puede ser analizada como una secuencia de acción-reacción. Un mensaje inicial influye en la respuesta que le es hecha y ésta, a su vez, la subsiguiente, etc”<sup>24</sup>

La interacción, puede ser considerada como un proceso recíproco de comunicación entre el emisor y el receptor, Así cuando los actos de cada uno de los participantes en la comunicación se hallan interrelacionados, influyen en ésta a través del desarrollo de la conversación; por lo tanto, la interacción es el ideal de la comunicación, el fin hacia donde se dirige la comunicación humana.

La comunicación entre dos o más personas exige una relación interdependiente.

---

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> BERLOK, David. El proceso de la comunicación. Ed.El Ateneo. Buenos Aires, 1990.

Los conceptos de fuente y receptor en la comunicación dependen uno de otro, incluso para su propia definición. No se puede definir una fuente sin definir un receptor, como tampoco es posible hacer la definición de un receptor sin llevar a cabo la de una fuente. Asimismo las funciones de la fuente y la del receptor son físicamente interdependientes. Cuando dos personas se están comunicando, una confía en la existencia física de la otra para la emisión o recepción de los mensajes.

### 2.3. BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN.

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la obstaculizan, deformando el mensaje o impidiendo su proceso normal

#### **Barrera Semántica.**

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, esta presenta diferentes interpretaciones y así el receptor entiende, no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

#### **Barrera Psicológica.**

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de si mismo.(...) Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son: alto status (Título), poder para emplear o despedir, actitud déspota, facilidad de palabra, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan, etc.

#### **Barrera fisiológica.**

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a las características fisiológicas del emisor o del receptor.

**Barrera física.**

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

**Barrera administrativa.**

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, la planeación y la deficiente operación de los canales”.<sup>25</sup>

Al deteriorarse dentro de las organizaciones o empresas la comunicación de unos departamentos con otros o de unos niveles con otros, sobreviene la ineficacia y, a la larga, la anarquía y el caos.

De acuerdo a lo anterior, se considera que la efectividad de la comunicación consiste en transmitir mensajes de una persona (o personas) a otra persona (o personas) con un significado real. Por el contrario, dicha efectividad queda afectada por un número de factores. Uno de ellos es que tanto el emisor como el receptor puedan tener la misma percepción acerca de la misma realidad, aun cuando no pueden percibirla directamente. Otro es que no pueden tener el mismo entendimiento del lenguaje en el cual se formuló el mensaje. Otro factor es que el mensaje no pudo haber sido construido o bien recibido. El hablar y escribir con imperfecciones y las deficiencias al escuchar y en la lectura, son importantes barreras en la comunicación. Un factor adicional es el ruido en el canal, el que puede deformar el mensaje durante la fase de transmisión. Es decir, la ruptura de comunicaciones se debe en gran parte al lenguaje. La gente usa palabras, con frecuencia de carácter técnico, que los demás no entienden.

“El procesamiento, el manejo y el transporte de los mensajes pueden dar por resultado la deformación de la propia comunicación así como otras dificultades, entre las cuales se mencionan:

---

<sup>25</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1991. 2a.ed. págs. 390-391.

- 1) Fallas en la dirección.
- 2) Errores durante el proceso de transcripción de los símbolos de la taquigrafía, al escuchar en el teléfono y escribir el mensaje a máquina.
- 3) La insuficiencia de equipo electrónico de comunicación. Por ejemplo el ruido o el cambio de señales o símbolos ocasionados por la estática (radio), el ruido en la línea (teléfono), las deformaciones de la forma y el sonido (televisión) y los errores de transmisión, las dificultades en la comunicación pueden ser ocasionadas por el personal y los servicios que no son de la organización”.<sup>26</sup>

Conforme el emisor comunica un mensaje, puede encontrarse con varias dificultades para asegurarse de que el receptor capta y evalúa su significado.

#### **El problema de la filtración.**

Los receptores tienen la tendencia a escuchar sólo lo que desean en los mensajes que se les envía. La filtración de mensajes ocurre tanto en el grado de aceptación del mensaje como en la interpretación que se le da.

#### **El problema de la distorsión.**

La distorsión ocurre frecuentemente cuando un mensaje debe llegar hasta el receptor indicado a través de varias intermedios. A medida que un mensaje pasa a través de una larga cadena de individuos, el contenido y orden del mensaje se transforma. La distorsión también puede ocurrir cuando el receptor se distrae con otros ruidos. El exceso de mensaje o de comunicación puede ser un problema que origina distorsiones.

#### **Acciones y mensajes inconsistentes.**

La percepción del receptor y su actitud hacia el emisor tiene gran influencia sobre la interpretación de mensajes. Si el emisor es firme, competente y reconocido, el receptor puede aprender a respetar la información que recibe y a dar valor al hecho de recibirla. Si el

---

<sup>26</sup> ALBERS, Henry H. Principios de ... Op. Cit. págs. 484-485



emisor parece ser inconstante, estar equivocado o inseguro, el receptor será perspicaz respecto hacia los mensajes que reciba.

### **El estado mental del receptor.**

Si los participantes son optimistas y emprendedores, existen más probabilidades de que la comunicación e interpretación sean objetivas y exactas. Si los participantes están preocupados, tensos o nerviosos, probablemente las comunicaciones e interpretaciones serán subjetivas y algunas veces irreales.

## **2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN.**

### **2.4.1. COMUNICACIÓN ORAL.**

“El lenguaje cumple con las siguientes funciones:

- A) Afirmación del yo: al hablar rectificamos nuestra existencia activa en el orbe que nos rodea.
- B) Construcción de un mundo: al comunicarnos denotamos todo un mundo de creencias y hábitos que denuncian nuestro ámbito personal.
- C) Participación en tareas comunes: el habla finca las bases del mutuo entendimiento, lo que hace posible las tareas comunes.

Toda comunicación debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Porqué o Para qué?, ¿Dónde o Cuándo? (...) La comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta.

Se debe evitar al máximo que las órdenes se den a otro transmisor y otro más, porque al llegar al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada”.<sup>27</sup>

El escuchar requiere igual, o más esfuerzo y concentración mental que el habla.

---

<sup>27</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de ... Op. Cit. págs. 392-393

### 2.4.2. COMUNICACIÓN ESCRITA.

Los mensajes escritos (tales como la correspondencia) deben cubrir con los siguientes requisitos indispensables:

- 1) Claridad: Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.
- 2) Precisión: Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de alguna idea o mensaje.
- 3) Pureza: La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya no nos parecen adecuados.
- 4) Síntesis: No se deberá hacer uso excesivo (abuso) de alguna palabra en ningún escrito, porque de lo contrario, el texto carecerá de claridad y de percepción con respecto a su idea central.
- 5) Naturalidad: Consiste en transmitir la idea central de un texto al momento de redactar con nuestras propias palabras; esto debe lograrse en forma sencilla y normal.
- 6) Cortesía: Nunca resultará inútil el tratamiento amable que se dé a las demás personas.

El medio escrito es más efectivo para la transmisión de cierta clase de información que el medio oral. Pocas personas pueden transmitir con efectividad mensajes largos que contengan datos financieros u otros, por medios orales. Los mensajes a menudo sufren deformaciones a medida que fluyen a través de las cadenas de comunicación; la comunicación escrita proporciona protección y seguridad contra los cambios en el contenido del mensaje.

### 2.4.3 COMUNICACIÓN FORMAL.

Los medios de comunicación formal más recurridos son la palabra hablada, los memorándums y las cartas dirigidas por algún miembro de una organización a otra. "En el esquema de la organización, solo hasta cierto límite se establece un sistema formal de comunicación verbal. También hasta cierto grado, la organización formal puede poner

límites a la facilidad con que tiene lugar la comunicación ascendente. (...) La proximidad física puede ser un factor real para determinar la frecuencia de la comunicación verbal, y por esa razón la disposición de las oficinas es uno de los determinantes formales importantes del sistema de la comunicación. (...) El curso de los memorándums y de las cartas está sometido a un control formal más a menudo que la comunicación verbal, especialmente en las grandes organizaciones”.<sup>28</sup>

#### 2.4.4. COMUNICACIÓN NO FORMAL.

Las comunicaciones formales de una organización, los canales y los medios de comunicación que han sido establecidos consciente y deliberadamente se encuentran completadas por un sistema no formal de comunicaciones basado en las relaciones sociales dentro de la organización.

Por los canales de comunicación no formales fluyen la información, el consejo e incluso las órdenes. Como se menciona arriba, el sistema de comunicaciones no formales se levanta en torno a las relaciones sociales de los miembros de la organización. Según Simon Herbert hay ocasiones en que los miembros de la organización se sirven del sistema de comunicación no formales con el objetivo de hacer progresar sus finalidades personales.

#### 2.4.5. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Según Hampton, Summer y Webber, “La comunicación interpersonal significa todo lo que la gente intercambia. Esta comunicación puede ser oficial o no oficial, formal o informal. Se puede afectar de palabra por medio de memorándums, de juntas, o bien por teléfono”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> HERBERT A. Simón. El Comportamiento Administrativo. Edición Aguilar. Buenos Aires, 1988. 3ª ed. pág. 151

<sup>29</sup> HAMPTON, SUMMER, WEBBER Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1982. 1ª. ed. 1982. pág. 75

“Weaver y Zelko han delineado cinco facultades para la comunicación interpersonal: Los que escuchan y los que hablan tienden a ser:

- 1) Egocéntricos.
- 2) Interesados en la posición.
- 3) Autoritarios.
- 4) Inexpertos en lenguaje
- 5) Con prejuicios.

Los rasgos humanos y las influencias sociales y de organización caracterizan el proceso de comunicaciones interpersonales”.<sup>30</sup>

Las comunicaciones interpersonales son formales e informales. Las comunicaciones formales incluyen las diferentes situaciones, que exigen intercambio entre el dar y recibir órdenes, reprimendas, instrucciones o informes. Las comunicaciones informales incluyen rumores, quejas, chismes, intercambios generales y otras conversaciones informales entre los empleados.

Es decir, el nivel interpersonal influye en las interacciones entre los individuos y dentro de los grupos pequeños.

#### **2.4.6. COMUNICACIÓN SUPERIOR-SUBORDINADO.**

La dinámica de la reacción superior-subordinado puede ocasionar un gran número de dificultades en la comunicación. Uno de ellos es la tendencia a complacer los gustos y disgustos de sus superiores. Otra dificultad en la comunicación es que los superiores frecuentemente comunican mucho más de lo que quisieran.

“La influencia primaria del departamento de relaciones con los empleados sobre la comunicación superior-subordinado sucede en dos formas:

---

<sup>30</sup> Mc FARLAND, DALTON E. Administración de Personal. Ed. FCE. México, 1989. 2a. reimpresión. págs. 624-625

- 1) Incorporando en los planes y programas de entrenamiento un contenido que trate de las técnicas y de los procesos de comunicaciones.
- 2) Sistemas, dispositivos y programas de comunicaciones formales diseñados para ayudar a las diferentes partes de la organización.

Las comunicaciones interpersonales entre el superior y el subordinado están afectadas grandemente por sus diferencias relativas en posición, prestigio y autoridad. La mayor autoridad de un superior aumenta el flujo de comunicación hacia abajo”.<sup>31</sup>

Existen innumerables barreras que dificultan el entendimiento entre los individuos. Un obstáculo importante ya ha sido analizado: el de las diferencias de posición y de autoridad entre los individuos como las que separan al superior y a los subordinados.

El escuchar es tan importante como la habilidad para dar órdenes cuando se quiere obtener de los subordinados una respuesta de comportamiento apropiada.

El profesor F.J. Roecht Lisberger cree que se puede lograr mejores resultados si el superior da menos énfasis a la explicación y mayor énfasis a escuchar.

## **2.5. COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Una de las actitudes más importantes en una organización es la comunicación oral entre sus integrantes conforme se interrelacionan. Cuando una persona se comunica con otra, intercambian mensajes, respecto a una decisión que se va o se puede tomar.

Es decir, la comunicación es uno de los procesos de mayor ramificación en las organizaciones, las cuales tratan de lograr una medida de control administrativo sobre las comunicaciones oficiales y una cierta influencia sobre las comunicaciones informales. El almacenamiento, la transmisión y el uso de la información ayuda a solidificar a una

---

<sup>31</sup> Ibid.pág. 626.

organización, además de que hacen posible la coordinación de los esfuerzos y recursos por los cuales la organización logra sus objetivos.

La comunicación tiene lugar a muchos niveles dentro de la organización. Dicha comunicación se presenta de dos maneras distintas :

- 1) Entre los individuos, conocida como comunicación interpersonal.
- 2) La que sucede entre la compañía y sus empleados como un grupo

Ambas áreas pueden ser formales e informales, oficiales o no oficiales.

“La comunicación, al igual que la toma de decisiones, está compenetrada en todos los componentes importantes del proceso administrativo”.<sup>32</sup>

Es conveniente que en todas las organizaciones se desarrolle un modelo institucional de comunicaciones formales constituidas por los canales oficiales de comunicación, los cuales corresponden estrictamente a las relaciones de organización establecidas entre los puestos o entre la gente. Cada organización debe tener, sin duda, un mínimo de comunicación formal, debido a que la comunicación y el control son los procesos decisivos dentro de la organización misma :

- La comunicación da cohesión a las organizaciones.
- El control regula el comportamiento de las personas dentro de la organización.

De lo contrario, se puede deducir que la vida de una organización es un sistema dinámico de comunicaciones internas y externas. Como ejemplo de las comunicaciones internas podemos mencionar: las relaciones humanas de los miembros del personal entre sí; la participación de todos los objetivos organizacionales; la coordinación de un departamento con otro; la clara definición de los puestos de trabajo y de los niveles jerárquicos; el elevado sentido de pertenencia a la empresa; la mutua armonía de todo el personal. Las comunicaciones externas se van dando con los clientes, con los proveedores, con las autoridades, con la

---

<sup>32</sup> MINER, John B. El Proceso Administrativo. Ed.CECSA. México, 1985. 5a. reimpresión. pág. 369.

competencia, con el público en general, con el desarrollo del país, con todo el mundo a través de los noticieros internacionales y de las repercusiones sufridas de los hechos económicos y políticos de nuestro país e incluso de otros países.

“La comunicación empresarial que hacia dentro es principio de fuerza y de integración, hacia afuera es despliegue de potencialidades creativas y de afirmación social y de triunfo”.<sup>33</sup>

El propósito de la comunicación en una organización es efectuar cambios, modificar los objetivos en base al bienestar de la misma, que vayan de acuerdo al momento social, político y económico que estamos viviendo.

Cada puesto y cada persona es un centro de comunicación o la fuente de información de entrada y salida. Una falla de las comunicaciones en alguno de los puestos de más alta jerarquía puede afectar una gran parte de la organización. Un sistema organizado de comunicación proporciona la dirección y la continuidad al proceso de la comunicación, impide la desorganización. Las personas forman los eslabones en el proceso de la comunicación. Las personas que ocupan un puesto son los medios a través de los cuales tiene lugar la comunicación. El puesto es un elemento determinante de la parte en la que una persona desempeña su papel en el proceso de comunicación.

Para ejemplificar lo anterior, se tomara en cuenta a la comunicación en las instituciones escolares.

“Para Dull (1981) el director de un Centro Escolar debe tener como tarea primordial la creación de un sistema eficaz de comunicación, que posibilite intercambios efectivos entre todos los niveles de organización. La principal tarea de los supervisores es desarrollar y mantener un sistema de comunicación que proporcione un flujo hacia arriba para favorecer la toma de decisiones, un flujo hacia abajo para favorecer la implementación de las normas, y un flujo horizontal para facilitar la coordinación de todas las partes. En las escuelas se

<sup>33</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Comunicación y Superación Personal. Ed. El Manual Moderno. México, 1988. 2a. ed. pág. 94

necesita este triple flujo de información, para un sostenimiento efectivo de la estructura comunicativa y, además, la comunicación ha de responder a la característica de dialógica ( es decir, en ella deben poder escuchar y hablar libremente todos los implicados) y bidireccional (no sólo los superiores deben estar en disposición de informar sino también los subordinados deben tener la posibilidad de comentar con los primeros, los problemas que se encuentran, su punto de vista sobre cuestiones de la escuela, hacer sugerencias sobre determinados temas, etc.).»<sup>34</sup>

También es fundamental no sólo que existan canales claros e institucionalizados de comunicación entre el resto de los componentes del sistema escolar sino que estos se encuentran siempre abiertos y accesibles.

A la hora de transmitir informaciones, deben procurar que éstas sean lo más breves y precisas posibles.

Generalmente los profesores piensan que su papel en la clase consiste principalmente en explicar, dirigir y organizar, considerando a los estudiantes solo como receptores de los mensajes que ellos emiten.

El profesor utiliza palabras en una gran variedad de situaciones para lograr varios propósitos pedagógicos: dirigir, preguntar, contestar, explicar, reprender, etc. Al hacerlo, marca los límites dentro de los cuales va a desarrollar el proceso de aprendizaje. En este contexto es fácil comprender la importancia que tiene para el profesor el análisis de la interacción verbal.

Suele ocurrir que el maestro no esté hablando con el estudiante, sino simplemente disfrutando de sus propias ideas al exteriorizarlas. Este tipo de situación en la comunicación hace que el profesor opine que los alumnos son apáticos y carecen de curiosidad, en tanto que los estudiantes se quejan de que el profesor no es práctico, de que es un pesado o de que su curso es una lata.

---

<sup>34</sup> QUINTANA, Martín. Organizaciones Educativas. Ed. Madrid, 1992. 1a. reimpresión. pág. 187



Los profesores están íntimamente sumergidos en el proceso de comunicación, ya que interaccionan con los estudiantes tanto individualmente como con los grupos en las clases; continuamente están emitiendo mensajes hacia los escolares y recibiendo a su vez los de ellos.

Los profesores deberán ser maestros en los procesos de comunicación, si quieren dirigir con efectividad la interacción de clases; deben estar preparados para transmitir y recibir mensajes en una gran variedad de situaciones.

“La dificultad para codificar y decodificar mensajes en la enseñanza de una manera efectiva se acercan por el hecho de que las participantes envían y reciben mensajes de forma simultánea. Los oyentes no están pasivos, incluso en el momento en que las interlocutores estén codificando mensajes verbales. Los oyentes expresan de forma no verbal, acuerdo o desacuerdo, interés o aburrimiento, comprensión o confusión.(...) Todo el que habla desempeña un papel de codificador-emisor y al mismo tiempo está actuando como receptor de una continua retroacción no verbal”.<sup>35</sup>

Retomando el tema de la comunicación organizacional desde una perspectiva general, se considera que si una organización insiste en usar el autoritarismo para todas las comunicaciones y si el clima es represivo, quizá no se perciban áreas comunicacionales importantes.

La organización total puede ser considerada como un sistema de redes de comunicación interrelacionadas, o como una jerarquía de redes de comunicación entrelazadas.

Los problemas de comunicación muchas veces afectan a las organizaciones restándoles fuerza y eficacia. Al deteriorarse dentro de la organización la comunicación de unos departamentos con otros o de unos niveles con otros, surge la ineficacia, la anarquía y el caos.

---

<sup>35</sup> GRANT, HENNINGS, Dorothy. El dominio de la Comunicación Educativa. Ed. Anaya. Madrid, 1975. 1a. ed. pág. 17

Aun cuando las organizaciones por lo general no estaban diseñadas específicamente para lograr las metas de la comunicación, su estructura de organización proporciona una red para el proceso de comunicaciones formales. Así se establece que la comunicación es uno de los medios más usados para lograr los fines de la organización.

## 2.6 .DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN.

“El arreglo jerárquico de niveles en una organización y la departamentalización funcional proporcionan las bases para los modelos de comunicación formal.(...) Las dimensiones del flujo de comunicación en una organización estructurada burocráticamente puede ser analizada de tres maneras:

- 1) Hacia abajo.
- 2) Hacia arriba.
- 3) Lateralmente.

### **Comunicación hacia abajo.**

Las comunicaciones en esta categoría incluyen delegaciones de autoridad, órdenes, directores, políticos, instrucciones y decisiones.(...) Tres importantes problemas que caracterizan el proceso de comunicación hacia abajo son la coordinación y la resistencia.

La coordinación es un problema por que una exageración en la comunicación hacia abajo refuerza las barreras entre las unidades verticales. La distorsión ocurre cuando las comunicaciones van hacia abajo, a través de los niveles de autoridad con una interpretación de los gerentes en cada nivel. Cuanto más grande es el número de niveles, mayores serán los efectos de la distorsión.(...) Los niveles más bajos encuentran que el mensaje hacia abajo es inapropiado o no aceptado y así se llega a la resistencia. Los comunican hacia abajo o a veces dudan comunicar todo.

### **Comunicación hacia arriba.**

Las comunicaciones hacia arriba, como las comunicaciones hacia abajo, pueden tener distorsiones. La mayoría de los subordinados sienten que deben ser muy cuidadosos respecto a lo que deben decir a su jefe.

### **Comunicación lateral.**

Las organizaciones formales proporcionan comunicación lateral mediante el derecho de las personas en todo nivel a consultar o trabajar con otros en el mismo nivel<sup>36</sup>.

De lo anterior se deduce que si el jefe (o alguna otra autoridad) necesita una comunicación ascendente, deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Recompensar a sus subalternos por sus esfuerzos por comunicarse en forma ascendente, siempre y cuando esto sea posible.
2. Cultivar una relación de entendimiento y respeto mutuo entre el mismo y sus subalternos.
3. Poder delegar autoridad y estimular a los subalternos a que se sientan responsables de actividades específicas.

El inicio de la comunicación ascendente está básicamente a cargo del supervisor quien controla a un grupo de personas, y las actividades de las mismas. El supervisor se ve estimulado a comunicar la información descendente necesaria a sus subalternos.

Es más difícil estimular a los subalternos para que se comuniquen ascendentemente por que ellos deben sentir una necesidad especial, una determinada confianza o seguridad antes de comunicarse eficazmente con sus superiores.

## **2.7. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.**

El emisor empieza el proceso de comunicación cuando siente la necesidad de enviar el mensaje a alguien.

<sup>36</sup>Mc FARLAND, Dalton E. Administración de Personal. Ed.Fondo de Cultura Económica México, 1989. 2a. Reimpresión.págs 621-624

El emisor debe proveer el significado que puede tener una palabra o un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado. A esta actividad se le llama proceso de codificación. Una vez que se ha seleccionado el símbolo o la palabra, se envía al receptor. La interpretación y la acción o reacción pasan a ser responsabilidad del receptor. Este capta el mensaje y luego da significado a las palabras recibidas y actúa o reacciona según como se haya interpretado el mensaje.

Toda comunicación tiene un objetivo, que es el de producir una respuesta. Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva. Es decir, la finalidad de la comunicación es afectar e influir en los pensamientos y en la conducta de los demás individuos.

Al producir, recibir o criticar cualquier tipo de comunicación, la determinación del propósito del emisor debe formularse en base a los siguientes criterios: a quién trató de afectar el emisor y en qué forma; producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona (o grupo de personas).

Hampton, Summer y Webber establecen el modelo general de comunicación:

- “1. Pensamiento: Génesis y composición de la idea o mensaje en la mente del emisor
2. Codificación: Arreglo del pensamiento en formas de posible comunicación.
3. Transmisión de la señal: Envío real del mensaje por algún medio.
4. Percepción: El receptor debe percibir la comunicación con uno o más de sus sentidos.
5. Descodificación: El receptor adopta la comunicación recibida de manera que le sea comprensible.
6. Comprensión.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> HAMPTON, SUMER, WEBBER, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1982. 1ª. ed. págs. 75-76

Entonces, ocurren los siguientes pasos al efectuar una comunicación: el emisor desarrolla y codifica su mensaje; es decir, toma la información, pensamiento o idea que desea compartir y la expresa en una forma que se pueda transmitir. El mensaje se envía por medio de gestos, expresiones faciales, palabras escritas o habladas, dibujos, etc. El mensaje se percibe (así lo espera el emisor), descodificado y comprendido por el receptor.

Una de las condiciones indispensables para la comunicación humana es que exista una relación interdependiente entre la fuente y el receptor. Un mensaje inicial influye en la respuesta que le es hecha y ésta, a su vez, en la siguiente, etc. La interacción es el ideal de la comunicación, el fin hacia donde se dirige la comunicación humana.

La comunicación entre dos o más personas exige una relación interdependiente. No se puede definir una fuente sin definir un receptor, como tampoco es posible definir un receptor sin definir a una fuente. Las funciones de la fuente y la del receptor son interdependientes físicamente, por que cuando dos personas se están comunicando, una confía en la existencia física de la otra para la emisión y/o recepción de los mensajes.

## 2.8. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN.

Agustín Reyes Ponce menciona que :

“A) La comunicación es bilateral.

Cuanto más se favorece a la bilateralidad, la comunicación tiende a ser más energética y efectiva.

B) La comunicación debe revisarse constantemente.

La comunicación tiende a ser un poco difícil, por su propia naturaleza, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla.

C) La comunicación es un medio.

Depende del fin que se busque, el uso de los medios deberá ser más o menos costoso.”<sup>38</sup>

<sup>38</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Ed.Limusa 2ª. Parte.México, 1980. 17a. reimpresión. págs. 315-316

“Harold Koont nos menciona otros tres principios básicos de la comunicación:

1) El principio de la claridad.

Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigido.

2) El principio del uso estratégico de la organización informal.

La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal.

3) El principio de integridad.

El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa”.<sup>39</sup>

La comunicación no debe ser contradictoria ni inconsistente consigo misma, además de ser compatible con las formas en que se comunica la gente.

Retomando al principio de la claridad se puede decir que ésta tiene como requisito el de la estructuración de las oraciones integrantes de la comunicación, en una forma gramatical lógicamente correcta, evitando un lenguaje literario, escribir textos de una forma objetiva, cuidando de no involucrar opiniones personales. De ahí que el estilo de la comunicación científica sea impersonal.

La comunicación ha de responder a la característica de “dialógica” (es decir, en ella deben poder escuchar y hablar libremente todos los individuos) y “bidireccional” (no sólo los superiores deben estar en disposición de informar sino también los subordinados deben tener la posibilidad de comentar con los primeros los problemas detectados, sus propios puntos de vista sobre algún tema en especial, etc.

---

<sup>39</sup> KOONTZ, Harold. Cursos de Administración Moderna. Un Análisis de las Funciones de la Administración. Ed. McGraw-Hill México, 1972. 1ª. ed. págs. 576-577

## 2.9. DIVISION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Se considera que el medio incluye los materiales, los instrumentos que llevan esos materiales a los alumnos y las técnicas o métodos empleados. El medio tiene una función de intermediario, de mediador. El medio en el ámbito educativo abarca ambos sentidos.

- A) **El aspecto intelectual.** La organización y estructura del proceso de enseñanza-aprendizaje en la elaboración del mensaje que se va a transmitir.
- B) **El aspecto mecánico.** Es la maquinaria y el equipo que se necesita para transmitir un mensaje.

Según Malena Pallares los medios de comunicación se dividen en cinco grupos.

- A) Documentos gráficos. Textos, dibujos, fotos, libros, folletos, volantes, manuales, diccionarios, revistas, periódicos, mapas, planos, anuncios, documentos, etc.
- B) Documentos audiovisuales. Son todos los documentos que tienen relación con la vista y el oído y en donde se utilizan aparatos de ayuda sensorial, mecánica, óptica y eléctrica tales como las diapositivas, las películas, los discos, los videos, los microfilms, etc.
- C) Multi-media. Conjunto de documentos gráficos y audiovisuales. Por ejemplo: un libro + un disco + un conjunto de transparencias.
- D) Objetos diversos. Son los que están elaborados con los materiales más diversos, como por ejemplo una maqueta.
- E) Medios de comunicación comerciales. Se basan en el lucro, y su financiamiento proviene principalmente de la publicidad. Los anunciantes desean alcanzar el mayor número posible de consumidores, es decir, los productores de los medios tienen un gran interés en presentar emisiones que alcancen un mayor público. El productor de estos medios da información y distracciones para que el público se interese.

En las escuelas, tradicionalmente se ha utilizado a los medios de comunicación como ayuda en la enseñanza de las materias del programa educativo. El uso más común es el de

audiovisual, algunas veces acompañado de grabadoras o discos, que ayudan a la mejor comprensión por parte de los alumnos.

Sin embargo, se debe buscar nuevos métodos que aseguren la mejor comprensión de los niños y jóvenes para que las clases se conviertan en algo más entretenido.

Los medios, al constituir un método indispensable del conocimiento diario de los alumnos, les proporciona un contacto universal con el mundo que los rodea. Por ejemplo, la televisión les da un vocabulario “actual” introduciendo palabras y frases que no están incluidas en los textos escolares.

En algunas escuelas se ha tomado al periódico como parte del material de estudio con que cuentan los alumnos. En otras, es la televisión la que regula el estudio de los mismos, a su vez, se usa el video para la demostración del material filmado para proyectarlo en la clase. Pero hay algunas escuelas en donde se ha tomado al conjunto de los medios de comunicación como objeto de estudio.

Se considera que los medios de información, aunque proporcionen conocimientos, tienen como finalidad básica la del entretenimiento y la diversión; la escuela se refiere al saber, a lo didáctico y al esfuerzo. La información de la escuela exige un esfuerzo de movilización y la de los medios un esfuerzo de comunicación.

Los estudiantes pueden obtener grandes beneficios al estudiar los medios de comunicación:

- Enriquece su vocabulario.
- Da información más reciente y más precisa que la ofrecida por los textos escolares.
- Enseña a ver con atención.
- Enseña a leer con regularidad.
- El uso del periódico en clase vuelve los cursos más amenos y ayuda a fijar la atención.



Los medios masivos constituyen una fuente concreta y veraz en la transmisión de la información. Juegan un rol tan masivo, que los alumnos deben aprender a no recibir sus mensajes de una manera pasiva.

La escuela y los medios masivos de comunicación deben ser complementarios. Los medios nos presentan los hechos de interés. En cambio la escuela no puede competir en velocidad con los medios. Por lo tanto, la escuela debe estar adaptada a las necesidades y a los cambios del presente y del futuro.

Algunas ventajas de la televisión son las siguientes:

- 1) Presenta descubrimientos importantes en plazos muy cortos.
- 2) Presenta hechos de interés universal.
- 3) Puede ponernos en contacto con los más grandes pensadores de nuestro siglo.
- 4) Da la ilusión de la selección.

En cambio, la escuela se limita al saber de los libros, por lo tanto, no puede competir en velocidad; la mayoría de las escuelas son pobres en recursos financieros. El alumno en clase no tiene alternativas; debe seguir el programa impuesto por el maestro y por la propia institución escolar.

El cine y la televisión constituyen una gran alternativa para el estudiante con bajo nivel de lectura. Estos recursos poseen efectos motivantes, que aumentan el interés y la atención, porque dan al alumno la impresión de participar, de vivir numerosas experiencias que facilitan la comprensión del mensaje porque lo hacen menos abstracto.

Sin embargo, el mensaje de estos medios de comunicación es fugaz. No se puede garantizar que el mensaje sea recibido completamente, ni es posible controlar la reacción del alumno.

## 2.10 TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

El emisor de un mensaje tiene un control parcial del proceso de comunicación:

1. El emisor debe eliminar todas las tensiones que puedan afectar a su propia mente. Ya que esto no se puede evitar por completo, por lo menos, se puede compensar o solucionar.
2. Antes de comunicarse, el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicar el mensaje. Es conveniente enviar solo la comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad. Esto ayudara a evitar que existan distorsiones en la comunicación.
3. Antes de comunicarse con el receptor es conveniente conocer lo más posible de él. Esto ayudará a determinar como va a interpretar o cómo va a reaccionar el receptor al mensaje que recibe.
4. Al emitir el mensaje, es importante contar con la atención del receptor.
5. El emisor debe comunicarse directamente con el receptor.
6. Es útil el uso de símbolos, palabras y gestos sencillos.
7. La repetición de mensajes puede ser útil.
8. La congruencia en las acciones y en la comunicación de pensamientos también es conveniente.
9. Los mensajes se deben enviar a tiempo, de tal manera que al recibirlos sean necesarios y además, no se malinterpreten debido a otros pensamientos que tenga en mente el receptor.

El número de niveles que existen en la jerarquía de autoridad organizacional desde arriba hasta abajo influyen en el éxito o fracaso de la comunicación organizacional, ya que entre más líneas de autoridad existan, la comunicación se hace más difícil y presenta más distorsiones.

Por lo general, la comunicación se facilita conforme se reduce la distracción física.

Según Edgar House “una técnica útil para las situaciones colectivas de resolución de problemas es la de las reuniones para sugerir ideas, métodos que reciben el nombre de brainstorming.(...) Una segunda técnica, es el psicodrama, mediante el cual dos o más personas, representan una situación conflictiva para una mejor comprensión de porqué alguien opina de cierto modo.(...) Una tercera técnica es la retroalimentación a cargo de un observador. Una persona neutra y ajena al asunto observa una discusión a intervalos regulares, y además informa de lo que ha transpirado en el grupo”.<sup>40</sup>

Es de suma importancia que se traten de eliminar, en lo más posible, las barreras que se vayan presentando en la comunicación, porque de ser así, la comunicación efectiva tendrá mejores resultados al llevar a cabo interrelaciones entre los miembros de una organización. Igualmente importante sería analizar psicológicamente el por qué de los problemas de comunicación entre dos o más personas dando como resultado grandes beneficios para los propios individuos que integran la organización y para la organización en sí misma.

Muchos de los problemas que representan las barreras de la comunicación, se pueden solucionar con una atención y un esfuerzo adecuados.

- Los facilitadores físicos de la comunicación son:

- 1.- Cuidado de la distancia entre el emisor y el receptor.
- 2.- La luz.
- 3.- La comodidad del mobiliario.
- 4.- La ausencia de ruidos (distracciones).

- Los facilitadores fisiológicos son :

- 1.- Tono adecuado de voz. (modulación correcta)
- 2.- Velocidad o lentitud de las palabras, según las circunstancias .

---

<sup>40</sup> HAUSE, EDGAR, F. El Comportamiento Humano en la Organización. Ed.Fondo Educativo Interamericano.s.a. España. 1976. 1ª.ed.pág.101

- Los facilitadores psicológicos son :

- 1.- Seguridad de sí mismo.
- 2.- Dinamismo básico del crecimiento personal.

- Los facilitadores sociales son :

- 1.- Definición de roles y funciones de cada persona.
- 2.- Definición de las obligaciones y de los derechos.
- 3.- Definir las situaciones que se pretenden en una convivencia o una entrevista, así como analizar los fines que se quieren lograr en una reunión de trabajo, etc.

Finalmente, se puede observar que la comunicación es uno de los elementos básicos para que la organización pueda llevar a cabo de una manera eficiente todas sus funciones, metas u objetivos que tenga previstas. Todo este proceso dependerá únicamente de los miembros que ahí laboren por medio de la coordinación de sus esfuerzos. Es decir, la comunicación es un proceso decisivo dentro de la organización misma.

Así, todos los factores que se fueron presentando paulatinamente dentro de este capítulo, serán plasmados de manera práctica, en el siguiente capítulo, en donde se considera como institución educativa básica a la Universidad Pedagógica Nacional; el estudio se realizará dentro del Departamento de Apoyo Informático de la Dirección de Investigación durante el período 1995-1996.

**CAPÍTULO III.**  
**LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO DE LA**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**  
**PEDAGÓGICA NACIONAL.**  
**(UNIDAD AJUSCO)**

**(PERÍODO: 1995-1996.)**

Este capítulo se considera de vital importancia ya que da a conocer los antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional, así como la estructura organizativa con la finalidad de poder localizar más fácilmente el Departamento de Apoyo Informático. área en donde se realiza la presente investigación.

Además, se analizan las funciones y los procedimientos a realizar por dicho Departamento para llegar a determinar los tipos de comunicación existentes dentro de esta área, determinar los problemas que se presentan así como especificar cuales serían las alternativas posibles de solución.

### **3.1. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.**

La Secretaría de Educación Pública ha buscado el desarrollo de diversas acciones, capacitación y actualización del Magisterio Nacional.

“En 1979, el consejo Nacional Técnico de la Educación organiza reuniones nacionales y seminarios regionales encaminados a reformar los planos y programas de la educación, normal cuyos trabajos culminan con la aprobación del plan de estudios 79”<sup>41</sup>

En este mismo año, se crean las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria. Se enfatiza la necesidad de una redistribución regional de los maestros, del fortalecimiento de la investigación pedagógica y de la creación de las escuelas básicas de diez años.

“La creación de la Universidad Pedagógica Nacional se relaciona con dos programas prioritarios, señalando la necesidad de impulsar la formación superior y la investigación pedagógica, en el que se propone mejorar el sistema de formación de maestros en su conjunto. En el primero se hace referencia a una institución que habrá de abocar a la

---

<sup>41</sup> BRAVO AHUJA, Víctor; CARRANZA PALACIOS, José A. La obra Educativa. 1970-1976. SEP-México, 1976. pág. 89

solución del problema de la educación normal del país a través de la integración y reconversión del sistema actual de enseñanza normal”.<sup>42</sup>

“En el segundo se menciona la necesidad de impulsar la formación y la investigación pedagógica por medio de una institución que permitirá complementar el sistema de formación de maestros ampliando las opciones de los educadores”.<sup>43</sup>

Una vanguardia revolucionaria demanda que el gobierno cumpla con un compromiso con el magisterio pretendiendo obtener el control total del sistema de formación de maestros en todo el país. Los normalistas y la disidencia del CNTE así como los docentes y estudiantes de la UPN reclaman al Estado una Universidad que satisfaga sus aspiraciones. “En agosto de 1977, se presenta a la UPN como parte de un esfuerzo mayor por desconcertar las tareas administrativas, agilizar procesos de flujo de información, incrementar la coordinación entre la federalización y los estados y racionalizar las asignaciones de recursos en el sector educativo; en septiembre de 1979, se proyecta atender aproximadamente a cien mil estudiantes en la Universidad (18,000 en el sistema escolarizado y 80,000 en el sistema abierto)”.<sup>44</sup>

En el interior de la Universidad se crean dos estructuras paralelas: una obedece a su proyecto (Sistema Escolarizado) y otro a intereses sindicales (Sistema abierto).

Las modificaciones del organigrama de la SEP que se llevan a cabo con el propósito de acomodar la creación de la Universidad Pedagógica Nacional, reflejan el interés de los otros mandos de la Secretaría por mantener un control del proyecto de dicha institución.

---

<sup>42</sup> Plan Nacional de Educación, SEP/Los Pinos. Capítulo IV. pág 14 agosto de 1977

<sup>43</sup> “Programas y Metas del Sector Educativo. 1979-1982”, Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas. pág. 52

<sup>44</sup> IDEM.

“En 1978, se instala una Comisión encargada de estudiar la posibilidad de instalar una institución de educación superior encargada de dar servicio a la comunidad magisterial del país”.<sup>45</sup>

El producto de esta Comisión culmina con la expedición del decreto de creación de la Universidad Pedagógica Nacional en agosto del mismo año.

“La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) fue creada por decreto presidencial el día 25 de agosto de 1978, en el artículo 89, fracción I., de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 23, 24 fracciones IV, V y 25, fracciones I y II y 29 de la ley Federal de Educación, 17 y 38, fracciones Y, inciso E, III y IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”.<sup>46</sup>

Para su funcionamiento, la Universidad cuenta con los recursos que le asigna el Gobierno Federal en el presupuesto de la SEP. Puede recurrir conforme a las disposiciones legales, ingresos que deriven de los convenios de coordinación de los servidores que preste la institución y otras fuentes.

Está constituida por los siguientes órganos : La Rectoría, el Consejo Académico, la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, el Consejo Técnico y las jefaturas de Áreas Académicas.

Para 1979, en el organigrama de la SEP aparece por primera vez la UPN, como organismo desconcentrado de la Secretaría, ligada a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.

“La UPN ofrece cinco Licenciaturas dentro del marco conceptual de la educación escolarizada, éstas son: Psicología Educativa, Pedagogía, Administración Educativa,

---

<sup>45</sup> Manual General de Organización de la UPN. UPN México. 1988 pág. 1

<sup>46</sup> Decreto de Creación. UPN. 1990.pág. 7



Sociología de la Educación y Educación Básica. Posteriormente, la Licenciatura en Educación Básica, posteriormente se ofrece también a través de la modalidad del sistema abierto, y extiende su campo de acción del área metropolitana a toda la República Mexicana”.<sup>47</sup>

Es en este momento cuando nacen las unidades del sistema de educación a distancia de la UPN, las que además de atender esta Licenciatura (LEB 79), heredan las dos que hasta entonces había atendido DGCMPPM: Educación Primaria y Educación Preescolar (plan 79); en 1980 se integra además la Licenciatura en Educación Física (LEF 80)

En este mismo año se ofrece al personal docente de las unidades y a profesores de educación superior existentes a la UPN, la especialización en Educación a Distancia.

La UPN constituye un proyecto político para los líderes del CNTE, una vía de movilidad social para las bases magisteriales y un ámbito institucional que permite a un grupo de altos funcionarios en la SEP impulsar un proyecto modernizador del sistema educativo oficial.

En 1981, los egresados de una Licenciatura a fin de involucrarlos directamente con la educación pueden optar por estudiar alguna de las maestrías que se ofrecen en las instalaciones de la Unidad Ajusco de la UPN: Planeación Educativa y Administración Educativa.

Las licenciaturas de los sistemas escolarizado y abierto, continúan impartándose en la Unidad Ajusco, única que atiende en la modalidad de sistema escolarizado de este nivel, incrementa con dos planes de estudios más, sus funciones: Educación de Adultos y Educación Indígena; esta última dirigida especialmente a representantes designados por las propias comunidades indígenas del país.

---

<sup>47</sup> Programa para la Modernización de la Educación Básica 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal/SEP. México, 1989. pág. 69

“Las Unidades UPN, mientras imparten las licenciaturas del sistema abierto, incrementan sus servicios con la creación de dos nuevos planes de estudios bajo la modalidad semiescolarizada: Educación Primaria y Educación Preescolar (LEPEP 85), en 1985”.<sup>48</sup>

“En 1987, la UPN abre estudios de posgrado a nivel de maestría en el área de educación, ofreciendo campos en : Educación Preescolar y Primaria Educación Especial (en el área de problemas de aprendizaje), Educación Media en las áreas de Orientación Educativa, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Matemáticas y Español”.<sup>49</sup>

Y en especializaciones : Teoría Educativa y Modelos Pedagógicos, Planeación, Desarrollo y Evaluación de la Práctica Docente y Enseñanza del Español; los estudios de maestría y especialización se ofrecen en el sistema escolarizado tanto en la Unidad Ajusco como en otras unidades UPN.

La UPN juega un papel importante dentro del programa para la Modernización Educativa 1989-1994, constituyéndose ésta en la Institución de Excelencia académica del normalismo nacional a efecto de formar en ella a los cuadros académicos del Subsistema de formación y actualización de docentes, modernizando los procesos de actualización y nivelación de docentes en servicio, evaluando la relevancia y pertinencia de los programas en vigor.

La UPN tiene señalada la tarea de dotar a las escuelas normales de todo el país de elementos para cumplir tal propósito. “... Se constituirá en la Institución de excelencia del normalismo nacional a efecto de formar en ella a los cuadros académicos del subsistema de formación y actualización de docentes. Será la instancia académica en la que se apoya la SEP (...) se continúan desarrollando los programas de Licenciatura, Maestría y Doctorado en la Unidad Ajusco”.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> “Evolución Histórica del Ingreso a Especializaciones”. UPN: Subdirección de Servicios Escolares. Estadística Evolutiva de Licenciaturas; junio, 1994.

<sup>49</sup> IDEM.

<sup>50</sup> Programa para la... Op. Cit. pág. 69.

### 3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UPN.

Ver Figura 1 (página 50)

### 3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.



**Organigrama de la Dirección de Investigación.**

**Fuente : Manual de Organización y Procedimientos del Área de Desarrollo y Apoyo Informático.**

### 3.2. ¿QUE ES UN DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO?.

Es un departamento que se encarga de proporcionar el apoyo que el proceso de reestructuración de la Dirección de Investigación requiera para agilizar las actividades encomendadas, así como para incrementar su eficiencia y productividad, además de que contribuye al desarrollo de la investigación educativa y al incremento de su eficiencia y eficacia mediante actividades de apoyo al personal académico y administrativo de la Dirección. Este departamento cuenta con dos computadoras: una que sirve de apoyo para la Coordinación del Departamento y para uso exclusivo de la Maestría; y otra para uso general del personal administrativo y profesores del Área de Investigación, además de contar con una impresora.

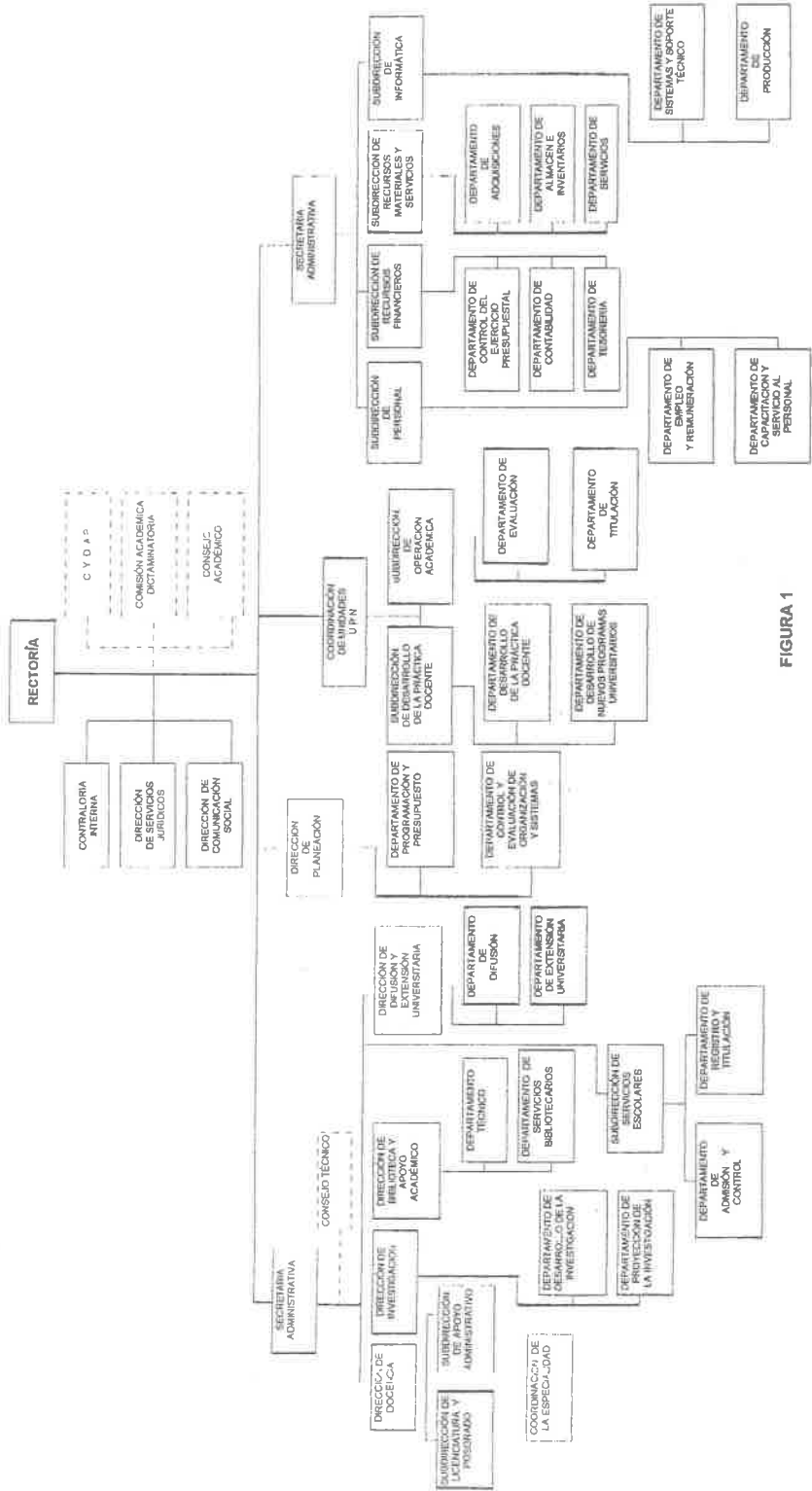


FIGURA 1

### 3.3. FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO DEL ÁREA E INVESTIGACIÓN.

Según el Manual de Organización y Procedimientos del Departamento de Apoyo Informático:

El Departamento de Apoyo Informático tiene una función administrativa que realiza junto con los Departamentos de Planeación y de Apoyo Administrativo. Dicha función es la de apoyar al Director de Investigación y a las Coordinaciones de línea en las funciones administrativas requeridas para los procedimientos del manejo de recursos humanos, materiales, equipo, servicios y financieros.

Al frente de cada uno de estos apoyos habrá un jefe que dirigirá al personal asignado en el cumplimiento de las funciones. Dichas funciones son:

- 1° Apoyar al Director de Investigación y a los Coordinadores de línea en las funciones técnicas requeridas para el desarrollo de los programas y proyectos de investigación.
- 2° Auxiliar al director de Investigación en la coordinación y prestación de apoyos solicitados, por otras dependencias, relativas a las funciones de la Dirección.
- 3° Apoyar al Director de Investigación, a los Coordinadores de línea y al personal de apoyo administrativo en la integración de informes de actividades, avances, resultados obtenidos, así como otros datos e información requerida, a través de la integración y operación de un sistema de información y procesamiento de datos, manual o mecánicamente para la Dirección.

Las funciones específicas del Departamento de Apoyo Informático son:

- 1° Elaborar Informes trimestrales de Actividades de la Dirección de Investigación y apoyar al área de Planeación Administrativa en cuanto a impresión de informes semestrales y anuales.
- 2° Proveer de consumibles de computo para el equipo utilizado en la Dirección de Investigación.

- 3° Proporcionar Apoyo Técnico-Informático para la investigación.
- 4° Proporcionar capacitación en Informática al personal de la Dirección de Investigación.
- 5° Crear y mantener actualizada una base de datos de los académicos y de las investigaciones por ellos realizados.

## PROCEDIMIENTOS.

### Procedimiento No. 1.

(VER ANEXO 5)

- A. Elabora informes trimestrales de Actividades de la Dirección de Investigación y apoyo al área de Planeación Administrativa en la impresión de informes semestrales y anuales.
  - A1. Recepción de solicitudes de documentos.
  - A2. Revisión de la información solicitada.
  - A3. Si no se tiene toda la información solicitada, se procede a consulta directa y a la consulta de archivos.
  - A4. Se captura la información.
  - A5. Si se tiene toda la información solicitada:
    - A.5.1. Se procede a ordenar archivos.
    - A.5.2. Se elaboran cuadros sinópticos y gráficas.
    - A.5.3. Se elabora y arma el documento completo.
    - A.5.4. Se solicita Visto Bueno a la Dirección.
    - A.5.5. Si la Dirección otorga Visto Bueno, se le solicita número de oficio de envío.
    - A.5.6. Se elabora oficio de envío.
    - A.5.7. Si se requiere copias del documento, se procede a obtener las copias.
    - A.5.8. Se prepara el material para engargolado.
    - A.5.9. Se turna al área de impresión para engargolado.
    - A.5.10. Se recibe y revisa el documento engargolado.

A.5.11. Se turna el documento y el oficio correspondiente, a la Dirección, para su envío.

## **Procedimiento No. 2.**

(VER ANEXO 6)

- B.** Supervisar la provisión de consumibles de computo para el equipo utilizado en la dirección.
- B.1.** Las coordinaciones de línea revisan la existencia de consumibles de cómputo trimestral.
- B.2.** Si hay faltantes, se elabora vale de almacén con copia para el Área de Desarrollo y Apoyo Informático, el cual es turnado a la Dirección para su Visto Bueno. Revisión de solicitudes.
- B.3.** Se otorga el Visto Bueno por la Dirección y se turnara al almacén.
- B.4.** Si hay material en existencia en el almacén, se surte a la Coordinación de línea.
- B.5.** La Coordinación de línea envía copia del vale de almacén con la relación de las cantidades recibidas, a la Dirección de Investigación y al Área de Desarrollo y Apoyo Informático.
- B.5.1.** Se distribuye el material entre los investigadores.
- B.6.** Si no hay existencia en el almacén, este elabora la requisición de compra y dá aviso a la Coordinación de línea la fecha de entrega del material.
- B.7.** El Área de Desarrollo y Apoyo Informático supervisa el seguimiento del trámite, y lleva control de lo consumido por cada línea de Investigación.
- B.8.** La misma instancia elabora un reporte trimestral a la Dirección de Investigación con respecto a lo consumido por cada Coordinación de línea.

## **Procedimiento No. 3.**

(VER ANEXO 7)

- C. Proporciona Apoyo Técnico-Informático para la Investigación.
- C.1. Envío de solicitud a la Dirección de Planeación, para la dotación de equipo de cómputo.
- C.2. Asignación de equipo a cada una de las Coordinaciones de Línea.
- C.2.1. Asignación de tiempo de uso de computadoras a los investigadores, de acuerdo con las máquinas disponibles y con el número de usuarios solicitantes (establecimiento de Pull de Apoyo).
- C.3. Si las computadoras no son suficientes, se solicita apoyo a otras áreas.
- C.4. Se asesora a los investigadores en materia de computación.
- C.5. Se realiza la impresión de documentos.

#### **Procedimiento No. 4.**

(VER ANEXO 8)

- D. Proporcionar capacitación en Informática al personal de la Dirección de Investigación.
- D.1. Se realiza la detección de las necesidades de capacitación en informática sobre el manejo de paquetería, entre el personal de la Dirección de Investigación.
- D.2. Se contacta con el área de Capacitación y la Subdirección de Informática para solicitar apoyo para la impartición de cursos de manejo de las computadoras.
- D.3. El Área de Capacitación en Informática elabora fechas y horarios de cursos de capacitación.
- D.4. Se solicita número de oficio a la Dirección de Investigación, se elabora el documento con la relación de participantes, para la Dirección de Investigación, Departamento de Personal (Área de Capacitación) y Área de Desarrollo de Apoyo Informático.
- D.5. Se envía oficio y se recaba el acuse de recibo.
- D.6. Se supervisa la asistencia a cursos.
- D.7. Se solicitan constancias de participación en cursos.



D.8. Turnar las constancias a la Dirección de Investigación para su entrega al personal capacitado.

### **Procedimiento No. 5.**

E. Crear y mantener actualizada una base de datos de los académicos y de las investigaciones por ellos realizados.

En la actualidad, es importante contar con un Departamento de Apoyo Informático en cualquier institución, ya que la computación se ha vuelto indispensable para nuestra vida diaria. y además puede economizar recursos económicos y humanos, simplificando las actividades duras de cualquier trabajo. Gracias a la evolución de la tecnología, la computadora ha podido acrecentar el potencial de una función básica del hombre: el saber memorizar. La computadora que actualmente, es capaz de recordar miles o millones de informaciones, retendrá todavía más en el futuro, y, cuando, esto suceda, sustituirá a la escritura.

Así, la computadora es una máquina que sirve para recopilar, registrar, analizar y distribuir una enorme cantidad de información a partir de una diversidad de programas que le han sido implantados.

Gracias a la computadora, ciertas profesiones evolucionan con rapidez, y sin duda hará evolucionar a muchas más (contabilidad, finanzas, trabajo repetitivo en las fábricas, secretariado, administración, etc).

Es así que tuve una experiencia muy satisfactoria en el Departamento de Apoyo Informático de la UPN, ya que puse en practica todos los conocimientos de Informática proporcionados en la Licenciatura, y también participé en dos cursos de Computación, los cuales incrementaron mis conocimientos dentro de esta misma área, y a su vez, con todos estos elementos se logra una actitud positiva y profesional ante los retos que se nos van presentando en la vida.

Organigrama del área de Desarrollo y Apoyo Informático.



ALTAMIRANO RODRIGUEZ, Mattha. “Manual de Organización y procedimientos del Área de Desarrollo y Apoyo Informático.” UPN. Secretaría Académica. Dirección de Investigación.

### 3.4. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN DE LA UPN.

Es necesario que dentro de este Departamento existan comunicaciones eficientes entre todo el personal administrativo y académico que ahí labora, con el fin de que las actividades por realizar, se vean agilizadas y generen productividad.

Además, este personal se debe ver favorecido por su contribución a la investigación educativa, lo cual, propicia que estén involucrados en una constante interrelación que da lugar a la comunicación entre ellos.

En el caso particular de la toma de decisiones, es conveniente que se consulte a todo el personal y de ser necesario, convocar a una junta para que en esta se exponga todas las necesidades requeridas y, así poder llegar a definir cual solución es la más conveniente para satisfacer dichas necesidades.

De acuerdo al Manual de Organización y Procedimientos del Área de Desarrollo y Apoyo Informático, elaborado por Martha Altamirano Rodríguez, los objetivos más importantes son:

- \* Proporcionar el apoyo, que el proceso de reestructuración de la Dirección de Investigación, requiera para agilizar las actividades encomendadas, así como para incrementar su eficiencia y productividad.
- \* Contribuir al desarrollo de la investigación educativa y al incremento de su eficiencia y eficacia, mediante actividades de apoyo al personal académico y administrativo de la Dirección.
- \* Aportar información objetiva y sistemática para la toma de decisiones a los organismos internos y/o externos que lo soliciten.
- \* Proporcionar información y/o asesorías técnicas a los investigadores que así lo soliciten.
- \* Investigar sobre la problemática que confrontan el desarrollo en materia informática de la Dirección de Investigación a fin de diseñar y proponer soluciones.
- \* Establecer las funciones, procedimientos y lineamientos del Área de Desarrollo y Apoyo Informático para constituir el instrumento normativo de las actividades de su personal.

- \* Integrar las bases para la creación de un Departamento de Desarrollo y Apoyo Informático que coopere con la Dirección de Investigación, para el desarrollo de sus funciones sustantivas.

### 3.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE APOYO INFORMÁTICO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN DE LA UPN.

Los tipos de comunicación del Departamento de Apoyo Informático del área de Investigación de la UPN, incluyen a todos los que ya se mencionaron en el capítulo II, es decir, la comunicación oral, la comunicación escrita, la comunicación formal, la comunicación no formal, la comunicación interpersonal y la comunicación superior-subordinado.

**La Comunicación oral.** Se lleva a cabo mediante la colaboración y el constante entendimiento de los colaboradores de dicho departamento, dando lugar a la realización eficiente de las actividades propias.

Dentro de este Departamento, únicamente laboran 3 personas: el Jefe y dos colaboradores. En algunas ocasiones podrán ser aceptados alumnos (ya sea internos o externos) que deseen realizar su servicio Social dentro de este Departamento, para tal fin, deberán entrevistarse personalmente con el jefe y así llegar a establecer un acuerdo por medio de la comunicación.

**La Comunicación escrita.** Es el medio de comunicación más utilizado en este Departamento ya que constantemente se envían oficios y/o memorándums para anunciar la actualización de la paquetería de cómputo. Estos documentos se hacen llegar a los maestros-investigadores y al personal administrativo de la dirección de Investigación, y a su vez, deben contar con la autorización del jefe del Departamento de Planeación.

**La Comunicación formal.** Al igual que en la comunicación escrita, los memorándums y las cartas, son fundamentales en este tipo de comunicación, con la finalidad de que se establezcan sistemas formales de comunicación escritos.

Constantemente se envían memorándums a los diferentes Coordinadores de línea (I-VII) donde se informa la actualización de la paquetería sustituyendo a más ambigua. Tal es el caso de lo que ocurrió en septiembre de 1996.

Se instaló un procesador de textos y hojas de cálculo, dejando atrás a Word Perfect y a Lotus, lo que permitió ampliar el ambiente Windows y Winword (Windows 6.0)

Es así que al personal se le comunica la finalidad de toda esta renovación. Ofrecer mayores ventajas que favorecen el acceso a la red (Internet).

**Comunicación no formal.** Como en todas las organizaciones, dentro de la UPN se presenta este tipo de comunicación, la cual se basa en rumores, comentarios y en las pláticas que se suscitan dentro de las reuniones sociales acostumbradas.

Este tipo de comunicación se presenta de manera esporádica, solo cuando hay eventos en la Universidad a los cuales son invitados los miembros que laboran dentro de la Dirección de Investigación.

**Comunicación Interpersonal.** Este tipo de comunicación se presenta de manera esporádica, basándose en las juntas a las que se convoca a los miembros que integran dicha Dirección.

Como el Departamento de Apoyo Informático depende directamente del Departamento de Planeación, las decisiones predeterminadas están a cargo del jefe del mismo Departamento, el Dr. Carlos Cadena Castro, quien es considerado por la mayoría del personal, como una persona egocéntrica, autoritaria y con prejuicios.

**Comunicación Superior-subordinado.** El problema de esta comunicación radica en que algunas personas abusan de su autoridad aunque se encuentren en los niveles bajos. Es así que no se desarrolla una comunicación eficiente entre el superior y el subordinado.

Sin embargo, es indispensable que todo el personal del Departamento de Investigación, construya relaciones de compañerismo favorables y comunicaciones que favorezcan al desarrollo y al cumplimiento de los objetivos de este mismo departamento.

**Temor a la Comunicación.** Otro gran obstáculo para la comunicación afectiva es la angustia o el temor a comunicarse que padecen ciertas personas y que resulta muy debilitante. Aunque muchas personas temen hablar delante de un grupo, el temor a comunicarse representa un problema más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de la comunicación. Las personas que lo padecen experimentan demasiada tensión y angustia para la comunicación oral, la comunicación escrita o ambas. Por ejemplo, el temor oral puede que una persona tenga graves dificultades para hablar con los demás cara a cara o le puede provocar mucha angustia cuando tiene que usar un teléfono. En consecuencia, esta persona puede recurrir a memorándums o cartas para enviar sus mensajes, cuando una llamada telefónica no sólo sería más expedita, sino más conveniente.

Las personas que temen comunicarse de manera oral evitan situaciones que requieren que se comuniquen oralmente. Podemos esperar que se presente cierta autoselección laboral, de tal manera que estas personas no acepten empleos como el de profesor, donde la comunicación oral es un requisito determinante. Pero casi todos los empleos requieren cierta comunicación oral. Sin embargo, la evidencia de que las personas que tienen gran temor a comunicarse oralmente distorsionan la comunicación que exige su empleo, con objeto de reducir al mínimo la necesidad de comunicarse, es mucho más preocupante. Por tanto, debemos estar conscientes de que las organizaciones tienen cierta cantidad de personas que limitan mucho su comunicación oral diciendo que no necesitan comunicarse más que para realizar su trabajo.

### 3.6. PROBLEMÁTICA DETECTADA.

La problemática detectada dentro de esta investigación radica en la comunicación interpersonal y en la comunicación superior-subordinado.

Considerando a la comunicación interpersonal se menciona que se puede llegar a afectar la conducta de los miembros de la Dirección, y generalmente, a grupos pequeños como a las diferentes líneas de investigación.

Como ya se había mencionado anteriormente, en el Departamento de Planeación, se encuentra el Dr. Carlos Cadena Castro, a quien todos consideran una persona egocéntrica, autoritaria y con perjuicios. Todos estos factores han dado lugar a diversas situaciones problemáticas en donde el personal restante se ha sentido a disgusto y, además, inconforme porque el quiere imponer sus reglas y normas sin tomar en cuenta la opinión de sus subalternos. Simplemente, toma las decisiones de manera independiente sin consultar a los demás sobre sus necesidades, sus expectativas y sus metas personales.

En base a la comunicación superior-subordinado, se menciona que hay personas que abusan de su poder y de su autoridad, para sentirse superiores a los otros, no importando el nivel jerárquico en el que se encuentren. Estas situaciones se presentan, principalmente, en las organizaciones públicas, como es el caso de la Universidad Pedagógica Nacional.

Es así que los subordinados tienden a complacer los gustos y los disgustos de sus superiores. Todo esto origina grandes dificultades en la comunicación.

Entre más autoridad posea un miembro del Área de Investigación (encontrándose en un nivel jerárquico considerablemente alto), la comunicación hacia abajo tenderá a aumentar desfavorablemente.

### 3.7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

- \* Es necesario mencionar que los superiores tienden a comunicar mucho más de lo que ellos quisieran. Es por esto, que se debe tener presente la emisión de comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad. Esto favorece a una serie de comunicaciones sin distorsiones, para lograr todos los Coordinadores, los maestros-investigadores y los administrativos interpreten el mensaje correctamente, con la misma finalidad con que fue emitida.
- \* Igualmente, se podría considerar el incremento en el número de juntas para favorecer la comunicación superior-subordinado, incluyendo al personal que pertenece al mismo nivel.

#### **Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores.**

1. Anunciar un tiempo programado para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer inconsistentes o secretas.
3. Hacer énfasis en los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros
4. Discutir abiertamente las posibilidades más negativas, lo que casi nunca genera tanto ansiedad como las fantasías que no se expresan.



Muchas veces, el personal administrativo no saben como tomar los rumores de oficina. Por una parte, consideran que son nocivos, que pueden afectar los canales formales de comunicación, sobre todo cuando transmiten información equivocada. Por otra parte, los administrativos quieren tener acceso a la cadena del rumor y, les ofrece un oportuno aviso de planes y problemas que podrían estar fraguándose.

Los buenos administrativos son selectivos cuando recurren a los rumores. Mantienen los oídos atentos para captarlos y reconocen que se trata de un fenómeno natural siempre que se reúne a la gente. Los rumores contribuyen a unir a la gente, permiten dar salida a presiones y transmiten las preocupaciones de los empleados. Sin embargo, los administrativos eficaces



no forman parte de la cadena del chisme. Por ejemplo, pueden tener un subordinado o compañero leal que, con discreción, les comunique el contenido del rumor. Después, el personal administrativo, solo transmite las noticias que podrían mejorar las relaciones en la organización y, al mismo tiempo, actúa con rapidez para terminar con los rumores que podrían ser lesivos para el rendimiento de personas.

La jerarquía del canal queda estructurada de la siguiente manera:

Riqueza del canal	Tipo de mensaje	Medio de Información
Más rico	No rutinario, ambiguo	
		Charla frente a frente
		Teléfono
		Correo electrónico
		Memos, cartas
		Volantes, boletines
Menos rico	Rutinario, claro	Informes generales

Se pueden identificar varias conductas para escuchar de una manera activa y eficaz :

- Establecer contacto visual con el interlocutor, ya que de lo contrario, esto sería interpretado como distracción o falta de interés.
- Mover la cabeza para afirmar y hacer las expresiones faciales adecuadas. Con estos gestos y al mover la cabeza asintiendo, se transmite al emisor que está siendo escuchado.

- C) Evitar actos y gestos que distraen. Cuando se escucha, por ejemplo, no hay que mirar el reloj, mover papel, jugar con lápices o plumas, ni distraerse de alguna otra manera, ya que estos actos hacen que el emisor piense que el receptor está aburrido o que no le interesa lo que está diciendo.
- D) Formular preguntas. Al analizar lo que se escucha se pueden formular preguntas con la finalidad de garantizar la comprensión y confirmar al emisor que está siendo escuchado.
- E) Realizar paráfrasis. Una persona puede volver a repetir las palabras del emisor, pero con sus propias palabras, para verificar si se está escuchando con atención, y delimitar la exactitud de la comprensión.
- F) Evitar interrumpir al emisor. Se debe permitir al emisor terminar su idea antes de dar alguna respuesta.
- G) No hablar demasiado. La mayoría de nosotros preferimos expresar nuestras ideas en lugar de escuchar lo que dicen otras. Muchos escuchamos sólo porque es el precio que debemos pagar para que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, la persona no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen receptor reconoce esta realidad y no habla demasiado.
- H) Transitar tranquilamente entre el rol de emisor y el de receptor y viceversa. El receptor efectivo actúa tranquilamente como emisor y receptor. En la mayor parte de las situaciones laborales, las personas cambian una y otra vez del rol de emisor al rol de receptor y viceversa. Como estudiante, a uno le resulta bastante fácil adoptar la actitud mental necesaria para escuchar de manera efectiva. La comunicación es, en esencia, de una sola vía, el profesor habla y el alumno escucha. Sin embargo la dualidad profesor-estudiante es atípica.

La buena comunicación se iguala con el control de la misma en el supuesto de que una mejor comunicación indudablemente disminuirá los conflictos. La definición de mejor comunicación personal, al igual que su definición de una conducta virtuosa, consiste en lograr que una parte acepte las opiniones de la otra, con lo cual se reducirá el conflicto a expensas de la otra parte.

Por regla general, cuando la situación se analiza con mas detenimiento, se encontrará mucha comunicación; el problema está en que la comunicación se iguala al hecho de estar de acuerdo.

***CONCLUSIONES.***

- La aplicación de organización, como etapa del proceso administrativo, es imprescindible en cualquier tipo de organismo, independientemente de su tamaño o actividad, ya que por medio de ésta, las empresas optimizan el manejo de sus funciones, y de esta manera poder alcanzar el logro de los objetivos institucionales.
- El proceso de la organización permite, en todo momento, a las empresas el establecer medios eficaces para la comunicación administrativa, así como la coordinación adecuada de todos los recursos con que se cuenta.
- La comunicación se considera como uno de los elementos de mayor importancia dentro del proceso de administración, ya que dicho elemento representa el sistema nervioso que afecta el enlace y la coordinación entre las diferentes áreas que integran a una institución.
- Una comunicación efectiva permitirá en todo momento una mayor fluidez de los datos, a todo lo largo y ancho de la línea de organización, así mismo, facilitará la toma de decisiones y permitirá en todo momento una mayor integración entre los miembros de la institución.
- Dentro de toda organización, los directivos deben estar concientes de la importancia que tiene el proceso de la comunicación hacia sus subordinados, ya que, de esto depende la existencia de una retroalimentación de la relación jefe-subordinado, que satisfaga las necesidades y requerimientos de operaciones de las diferentes áreas de responsabilidad.
- La UPN, como institución educativa, tiene ante la sociedad el gran compromiso de formar profesionistas con un alto nivel académico-educativo, por lo cual, no está exenta de aplicar técnicas administrativas en organización que le permitan, en todo momento, la optimización de sus recursos, y de esta manera, ser más eficiente y competitiva en el medio en el que se desenvuelva.

- Actualmente, la Informática es necesaria en cualquier organismo social, ya que el alto volumen de las operaciones y la complejidad de éstas requiere del uso de sistemas computarizados que agilicen y optimicen el proceso de las actividades.
- El Departamento de Apoyo Informático del Área de Investigación, es punto clave para el desarrollo de esta Área y para el logro de los objetivos institucionales, ya que, por sus características, proporciona los elementos necesarios para fortalecer metodologías de investigación que requiera la Universidad Pedagógica Nacional; combinando esto con el manejo de la organización como técnica administrativa y los aspectos tecnológicos de la Computación.

***RECOMENDACIONES***

1. En la actualidad, los egresados de las Universidades donde se imparte la Administración (incluyendo la administración educativa) presentan deficiencias en sus habilidades interpersonales o de trato con las personas.

Dichas Universidades están preparando a los administradores del mañana. Sin embargo, los administradores están fallando más porque carecen de habilidades interpersonales sólidas y no por una competencia técnica inadecuada. Los buenos administradores deben tener capacidad para dirigir, motivar, comunicar, trabajar en equipo, resolver conflictos y tomar otras actividades interpersonales de este tipo. Por desgracia, hasta la fecha, se ha considerado que los cursos de comportamiento organizacional, procesos interpersonales, relaciones humanas y psicología aplicada son menos importantes que los cursos de contabilidad, planeación y problemas educativos. No obstante, ahora que se ha detectado esta falla en la preparación de los estudiantes de administración, se están tomando medidas para corregir el problema. Las Universidades ofrecerán más cursos de ciencias conductuales aplicadas, las cuales serán obligatorias. Las sociedades también responderán, asegurándose de que sus administradores, y las personas con potencial para la administración, están recibiendo la preparación necesaria para mejorar sus habilidades interpersonales. Algunas sociedades enviarán a sus empleados a los cursos de extensión que ofrecen Universidades e Instituciones de Capacitación, pero habrá otras que cuenten con sus propios programas para sus empleados.

2. Es importante mencionar que según el sexo del personal, se puede crear obstáculos para la comunicación oral, es decir, los hombres utilizan la comunicación para reforzar su posición y las mujeres la utilizan para crear conexiones; las mujeres pronuncian y escuchan palabras de conexión e intimidad, mientras que los hombres pronuncian y escuchan palabras de posición e independencia. Así pues, para muchos hombres las conversaciones son, en primera instancia, un medio para conservar su independencia y mantener su posición en un orden social jerárquico.



Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones de intimidad, donde las personas tratan de ofrecer y recibir confirmaciones y apoyo.

Con frecuencia, los hombres se quejån de que las mujeres hablan interminablemente de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no las escuchan. Lo que ocurre es que cuando los hombres escuchan un problema suelen confirmar su deseo de independencia y control ofreciendo soluciones. Las mujeres presentan el problema para lograr apoyo y contacto y no para obtener los consejos de los hombres.

Los hombres suelen ser más directos que las mujeres cuando hablan. Ellos muchas veces consideran que las palabras indirectas de las mujeres son “tramposas” o “engañosas”, pero las mujeres no están tan preocupadas como los hombres por la posición e independencia que crean las palabras directas.

Por último, los hombres suelen criticar a las mujeres porque, al parecer, piden constantemente perdón. Los hombres tienden a considerar que la frase “lo siento” es signo de debilidad porque interpretan que significa que la mujer acepta la culpa, cuando él sabe que ella no la tiene. La mujer también sabe que no tiene la culpa. El problema está en que las mujeres suelen decir “lo siento” para expresar un lamento: “Sé que te sientes mal al respecto y yo también”.

*BIBLIOGRAFÍA*

1. ALBERT, Henry H. "Principios de Organización y Dirección". Ed. Limusa. México, 1987 1ª. ed. Tomo 3. 751 pp.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1991. 2ª ed. 535 pp.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. "Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento". Ed. Trillas. México, 1990. 4ª. ed. 321 pp.
4. ARREGUIN, J. L. M. "Sistemas de Comunicación y Enseñanza". Ed. Trillas México, 1983. 1ª ed. 126 pp.
5. BERLO K. David "El Proceso de la Comunicación". Ed. El Ateneo Buenos Aires, 1990. 12ª Reimpresión. 239 pp.
6. CASTAÑEDA YAÑEZ, Margarita. "Los medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa". Ed. Trillas. México, 1979. 2ª. ed. 184 pp.
7. DALE, Ernest. "Organización". Ed. Técnica, S.A. México, 1976. 4ª Reimpresión. 368 pp.
8. GALLO MARTINEZ, Victor, GUTIERREZ G. Donaciano. "Organización y Administración escolares". Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, SEP. México, 1964. 3ª. ed. 201 pp.
9. GRANT HENNINGS, Dorothy. "El Dominio de la comunicación Educativa". Ed. Anaya. Madrid, 1975 1ª ed. 205 pp.

10. GUTIERREZ REÑON, Alberto. "Administración y Gestión de la Educación". UNESCO, París, 1981. 1ª ed. 38 pp.
11. HAMPTON, SUMMER, WEBBER. "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1982 1ª. ee 845 pp.
12. HERBERT A. Simón. "El Comportamiento Administrativo". Ediciones Aguilar. Buenos aires, 1988 3ª ed. 337 pp.
13. HOUSE, Edgar F. "El comportamiento Humano en la Organización". Ed.Fondo Educativo Interamericano, S.A. España, 1976.1ª ed. 439 pp.
14. KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. "Administración en las Organizaciones". Ed. Mc Graw-Hill. México, 1990. 4ª ed. 754 pp.
15. KOONTZ, Harold. "Curso de Administración Moderna : Un Análisis de las Funciones de la Administración". Ed.McGraw-Hill. México, 1972 1ª. ed.783 pp.
16. LAWRENCE, Paula R. "Desarrollo de Organizaciones". Ed.Fondo Educativo Interamericano. México, 1973. 1ª.ed.113 pp.
17. Mc FARLAND, Dalton E. "Administración de Personal".Ed.Fondo de Cultura Económica. México 1989. 2ª. Reimpresión. 823 pp.
18. MINER, John B. "El proceso Administrativo". Ed.CECSA. México 1985 5ª. Reimpresión. 558 pp.
19. NICOS P. Mouzalis. "Organizaciones y Burocracia". Ediciones Península. Barcelona, 1991. 3ª. ed.233 pp.

20. NOVALES, Paul “Organización y Recursos Humanos”. Estudios y Monografías. Montevideo, 1976. 1ª.ed.122 pp.
21. PALLARES, Malena. “Nuevo Orden Informativo y Educación Social para la comunicación”. UNESCO. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. 1980. 151 pp.
22. QUINTANA, Martín. “Organizaciones Educativas”. Ed.Madrid. Madrid, 1992 1ª. ed.426 pp.
23. REYES PONCE, Agustín. “Administración de Empresas”. Ed.Limusa México 1980. Segunda parte. 17ª Reimpresión 392 pp.
24. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. “Comunicación y Superación Personal”. Ed.El Manual Moderno, 1988. 2ª.ed.109 pp.
25. RODRIGUEZ, ESTRADA, Mauro. “Psicología de la Organización”. Ed.Trillas México, 1985 2ª. Ed.230 pp.
26. RODRIGUEZ REYES, Alvaro. “Organización”. Editores Asociados, S.A. México, 1978 1ª. ed.149 pp.
27. SEXTON, William D. “Teorías de la Organización”.Ed.Trillas México, 1977. 1ª.ed.494 pp.
28. SFEZ, Lucien. “La Comunicación”. Publicaciones Cruz, S.A. 112 pp.
29. VELAZQUEZ JIMENEZ, Arturo. “Los Recursos Humanos y la Administración Universitaria”. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. México, 1982 1ª.ed.51 pp.

30. Enciclopedia. "Administración de Recursos Humanos". Ed.Ciencia y Técnica, S.A. México, 1987. Tomo II. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos. 657 pp.