

26
12



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

Medios y Sistemas de Comunicación para Empresas. (Caso Específico: Empresas dedicadas a la Venta de Equipos para la Industria, la Minería y la Construcción)

T E S I S
QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
CARLOS GERARDO RAMOS PADILLA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL..

TEMA	PAGINA
Antecedentes y Objetivos de la Tesis.....	1
Introducción al Tema.....	6
Capítulo I	
I.- La Organización.....	13
I.1 Definiciones	
I.2 Administración	
I.3 Organización	
I.4 Sistema	
II.- Estructura Formal.....	16
II.1 Organigrama	
Capítulo II	
Comunicación Organizacional.....	21
Capítulo III	
Sistemas de Comunicación.....	38
1. Comunicación Integradora	
2. Comunicación Positiva	
2.1 Realización de Programas Audiovisuales Motivacionales	
3. Comunicación Dinámica	
4. Comunicación Interna	
5. Comunicación Externa	
6. Tipos de Medios y Sistemas Utilizados en una Organización.	
6.1 Boletín Interno	
6.2 Periódico Interno-Externo	
6.3 Revista Externa	
7. Condiciones Básicas para Buenos Sistemas de Comunicación.	
8. Los Problemas Laborales Internos y la Comuni- cación.	
8.1 ¿Por qué trabaja la gente?	

- 8.1.1 Necesidades fisiológicas
- 8.1.2 Necesidades de Seguridad
- 8.1.3 Necesidades de Relación Afectiva y Co-
nocimiento de sus Semejantes.
- 8.1.4 Necesidades de Posición
- 8.1.5 Necesidades de Autorrealización
- 8.2 Comienzan los Problemas.
- 8.2.1 Huelgas más cortas y pacíficas
- 8.2.2 Menos tácticas de tipo emocional
- 8.2.3 Mejor entendimiento, gracias a una mayor
comunicación entre empleados y organización
- 8.2.4 Toma de decisiones más convenientes y que atri-
buyan o eviten paros de ejercicios o suspensión
de labores

Capítulo IV

Barreras en la Comunicación Organizacional.....	72
1. Barreras en el desarrollo de las comunicaciones	74
(problemas operativos)	
1.1 Barreras de tipo físico	
1.2 Barreras de tipo fisiológico	
1.3 Barreras de tipo administrativo	
1.3.1 Omisión de testimonios o pruebas	
1.3.2 Preparación	
1.3.3 Falta de Honradez	
1.3.4 Aumentar distancias	
1.3.5 Complejidad	
1.3.6 Aumentar los niveles jerárquicos	
1.3.7 Falta de Coordinación	
1.3.8 Programas sin bases	
2. Barreras en el Sentido de la Comunicación.....	77
(problemas de actitudes)	
2.1 Barreras de tipo semántico	
2.2 Barreras de tipo psicológico	
2.2.1 Agrado o desagrado	
2.2.2 Juicios de valoración	
2.2.3 Valores de tipo emocional	
2.2.4 Prejuicios	
2.3 Barreras de tipo administrativo	
2.3.1 Barreras en la comunicación ascendente	
2.3.2 Barreras en la comunicación descendente	
2.3.3 Barreras en la comunicación horizontal	

Conclusiones.....	81
Citas Bibliográficas.....	86
Bibliografía Básica.....	89
Anexos.	
1.- Descripción de Funciones.....	93
2.- Características de la Empresas Dedicadas a la Manufactura y Venta de Equipos Neumáticos e Hidráulicos para la Industria en General, la Minería y la Construcción...	111
3.- Presentación de dos Cuestionarios Evaluatorios para Determinar la Productividad del Trabajador en Base a su Capacidad, Satisfacción de Necesidades, Ambiente de Trabajo, etc.....	117
4.- Reporte de la Junta del Comité de Comunicaciones de una Empresa Dedicada a la Manufactura y Venta de Equipos Neumáticos e Hidráulicos para la Industria en General, la Minería y la Construcción.....	133

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA TESIS.

La realización de este trabajo de tesis nace de la inquietud por ubicar a los Sistemas de Comunicación dentro de una organización comercial, como una serie de mecanismos empleados por la misma empresa - al iniciar operaciones, para continuar su desarrollo y mantenerse en los ámbitos productivos.

En más de una ocasión la gente atribuye a los sistemas de comunicación una connotación estrictamente electrónica. No pueden desligar a la comunicación de los amplificadores de video, de las ondas UHF o VHF, de las estaciones radiofónicas o transmisiones vía-satélite.

Es obligatorio pues, el remontarse más de 300.000 años en la historia, al período Pleistoceno, Edad Cuaternaria, cuando el hombre aparece sobre la Tierra, y con él, ligada muy estrechamente, la comunicación. Federico Engels en su libro titulado El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono al Hombre nos dice: "... los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros. La necesidad creó al órgano: la laringe poco desarrollada del mono se fue transformando, lenta pero firmemente, mediante modulaciones que producían a su vez modulaciones más perfectas, mientras los órganos de la boca apren

dían poco a poco a pronunciar un sonido articulado tras otro" (1).

Esta afirmación desde luego que está estrechamente unida a la teoría de Charles Darwin sobre la evolución de las especies, por ello me remito al científico inglés que nos explica en su libro El Origen de las Especies: " Nadie debe sentirse sorprendido por lo mucho que queda todavía inexplicado respecto al origen de las especies y variedades, si piensa en nuestra profunda ignorancia respecto a las relaciones mutuas de los muchos seres que viven a nuestro alrededor. ¿Quién puede explicar por qué una especie se extiende mucho y es numerosísima y por qué otra especie afín tiene una dispersión reducida y rara ? Sin embargo, estas relaciones son de suma importancia, pues determinan la prosperidad presente, y a mi parecer, la futura fortuna y variación de cada uno de los habitantes del mundo" (2).

Es destacable el hecho de que el hombre no inició su proceso comunicativo con la palabra. Antes de aparecer los primeros sonidos arbitrarios, el hombre se transmitía informaciones por medio de los símbolos gestuales, los cuales le permitían comunicarse aún sobre las copas de los árboles.

En los Estados pre-históricos de cultura, el hombre fue avanzando progresivamente, primero en un estado de salvajismo, permaneciendo en bosques tropicales o subtropicales, en donde las raíces y las nueces le servían de

alimento y en donde el principal progreso de esa época es la formación del lenguaje articulado, hasta convertirse en el conquistador indiscutible de nuestro satélite natural: la luna, que quizá hoy, a 13 años de ese hecho, las fronteras y la ambición del hombre hayan sobrepasado por mucho los límites de lo explicable.

En todo este proceso evolutivo del hombre, siempre ha estado presente la comunicación, ya sea en forma de grito primitivo, o como señal electromagnética-transmitida a través de varios cientos de kilómetros de distancia, pero para ello, para lograr todos estos avances, el hombre se valió de una acción definitoria del ser humano activo y progresista: el trabajo.

Durante los primeros "roces" entre los hombres se crearon los grupos, un conjunto de seres organizados en busca de completar objetivos específicos, el principal: la alimentación. Así fue como nacieron las organizaciones humanas, hoy imprescindibles ante cualquier actividad, ya que el hombre por condición y formación es un ente social.

Poco después el hombre encontró un sistema de parentesco bajo la descendencia de una pareja. Y así se crea la familia. Con ello las necesidades se incrementaron y con el paso del tiempo, el trabajo se diversifica y se perfecciona de generación en generación extendiéndose cada vez más a nuevas y muy variadas actividades.

Se suman entonces la caza, la ganadería, la agricultura, el hilado, el tejido, la alfarería, la navegación y con ellos se especializan más los sistemas de comunicación.

Pero todas estas actividades destacan una nueva modalidad. El hombre descubre que para poder cumplir con sus objetivos hay que estar bien organizado y contar con una buena administración de sus recursos. Nacen entonces, organizaciones de tipo religioso, comercial, educativo, político, etc. Para cada una de ellas, específicamente, se determinan sus sistemas de comunicación. Hoy, en día, estos sistemas están siendo ampliamente estudiados y practicados por millones de personas que participan cotidianamente en promover la comunicación entre sus semejantes.

Para la elaboración de este trabajo me propuse cumplir con tres objetivos.

Mi objetivo primario, es el recalcar los sistemas de comunicación comunmente empleados en una organización comercial que no involucre sofisticados, complejos y confusos medios electrónicos siempre atribuibles a la televisión o a la radio.

Mi objetivo secundario, es eliminar aquella duda que se maneja periódicamente y que cuestiona el ¿qué hace un comunicólogo en una organización dedicada a la explotación de yacimientos mineros ? u organización similar de tipo comercial.

Y por último, mi tercer objetivo consiste en dejar un testimonio escrito, un instrumento académico, que sirva de base para el estudio a futuras generaciones de es-

tudiantes universitarios que se dediquen a la investigación y práctica de la comunicación.

Introducción al tema.

Generalmente al hablar de sistemas, métodos, técnicas o procesos de comunicación, se suele pensar en modernos equipos electrónicos altamente sofisticados y diseñados para emitir mensajes que podrán captar miles de personas en forma simultánea, salvando los obstáculos geográficos, económicos, sociales, religiosos e incluso ideomáticos. Sin embargo, hay que señalar que existen ciertos mecanismos comunicativos que más allá de formar parte íntegra de una organización empresarial estrictamente comercial, representan la base piramidal de compañías con complejas políticas administrativas de sus recursos materiales (dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.), técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.), y humanos (actividad humana y sus diversas modalidades como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.). Adalberto Ríos Szalay y Fernando Arias Galicia en el libro titulado Administración de Recursos Humanos afirman que "los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa".

Los mismos autores señalan que " las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos-organizacionales, dados por el medio y la propia organización". También, definen como Recursos Organizacionales a los "elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán (a la organización), alcanzar -- sus objetivos". (3)

El desarrollo y funcionamiento de los sistemas de comunicación de una empresa con las características que interesan a éste trabajo, están íntimamente ligados con los medios disponibles para su ejecución. Desde el contacto personal, hasta la implantación de campañas publicitarias , - tanto internas como externas, existen variaciones específicas que determinan el continuo flujo de información y la retro-alimentación programada que la empresa ha pronosticado entre algunos de sus más importantes objetivos.

Desde luego que, para el éxito de los sistemas de comunicación, es necesario el coordinar nuestros tres recursos administrativos así como la disposición voluntaria de las personas, el seguimiento de las políticas empresariales y el buen diseño de los programas a ejecutarse. Para ello, la investigación, planeación, ejecución y control, son factores indispensables.

Una empresa para poder concretar sus sistemas de comunicación debe de tener presente que puede clasificar a los mismos en dos grupos importantes: los sistemas determinísticos y los sistemas probabilísticos. El mismo Fernando -- Arias señala como:

" Sistema Determinístico: aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

Sistema Probabilístico: aquellos en los cuales existe incertidumbre a los resultados". (4)

Ejemplificando un poco sobre estos argumentos, - puedo decir que una guía de identidad puede incluirse dentro de los sistemas determinísticos en tanto, una campaña externa por correo la podemos catalogar como probabilística, ya que el funcionamiento no es predecible hasta su conclusión.

La creación y apertura de más y nuevos sistemas de comunicación viables para una empresa puede clarificar aun más los procedimientos organizacionales e influir positiva y psicológicamente en la motivación del personal ya que por los canales adecuados la compañía puede pronosticar las actitudes, inquietudes y necesidades de los empleados, así como el lograr que el personal que integra el equipo productivo se identifique plenamente con la empresa y reforzar de este modo, y en otro renglón, la imagen corporativa.

Muchas son las necesidades del hombre por comunicarse y ser comunicado, de informar y ser informado, de expresar y ser perceptor de mensajes. Esto comprueba aquella tesis que concluye que el hombre no es un ente aislado, sino un ser social. Desde un contacto personal directo, el uso de la palabra y las manifestaciones gestuales, hasta las comunicaciones de papeleo e impresos son las demostraciones plenas en una -

organización de las que el hombre hace uso para mantener permanentemente una comunicación con sus semejantes, ya se trate de comentarios de tipo personal, o el dictamen tomado por la Dirección General para la implantación de determinadas políticas institucionales.

Los sistemas comunicativos generados en una empresa deberán contener entre sus procedimientos las siguientes características: ser sinceros, tanto en su propósito como en su ejecución; duraderos, de tal manera que responda a los fines y al carácter de la empresa; firmes, abordando las cuestiones y haciendo los llamamientos en forma positiva; comprensivos, -- por el alcance de sus propósitos y continuos en su aplicación; claros en sus mensajes, sencillos y beneficiosos tanto para el receptor como para el transmisor.

De la buena aplicación de los sistemas de comunicación se puede obtener resultados productivos que redundarán en una buena reputación para la empresa, -- su constante ascenso y solidificación de su estructura organizacional, el entendimiento-obrero patronal, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la captación de un mayor número de "clientes", dependiendo del sector en el que se desenvuelva la compañía.

Más adelante señalaré cuales son las características y organización interna de una empresa ejemplo-

y de qué forma se pueden incorporar sistemas de comunicación manejados directamente por un área - - especializada: la Gerencia de Comunicaciones. Todo ello subrayando sus responsabilidades y nivel operativo concretamente.

Existen algunos medios comunicativos ya establecidos y que manejan independientemente algunos otros departamentos, gerencias o direcciones, como es el -- caso de cartas con membrete, memorandums internos, - etc. No obstante, todo este tipo de papeleo se rige bajo ciertas normas propuestas por la Gerencia de - Comunicaciones en su guía de identidad y que veremos en capítulos posteriores.

Las empresas cuentan con algunos elementos que - determinan un incremento sustancial en los recursos - humanos. Estos podrían ser: "el descubrir habilidades - ocultas en el personal; incrementar el número de indi - viduos con experiencias previas en el ramo; y otorgan - do recursos técnicos y materiales a los empleados"(5).

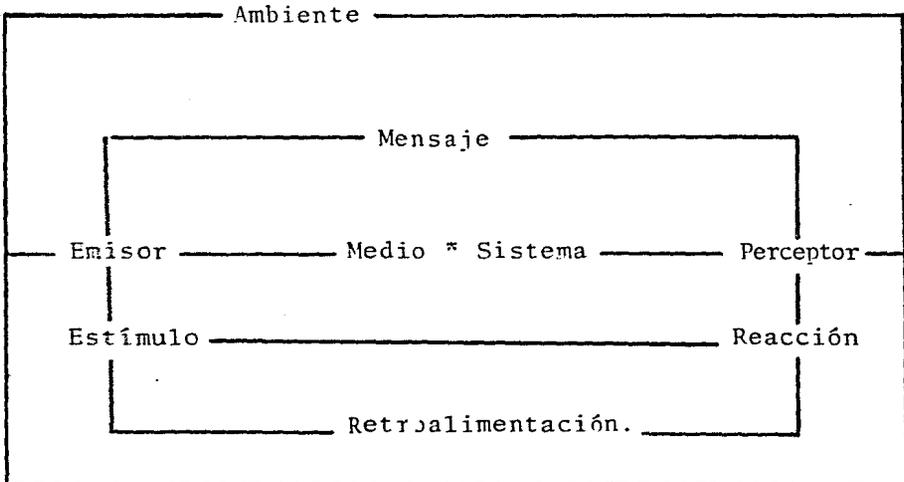
En este proceso es relevante la influencia de la capacitación y el entrenamiento en los programas y sis - temas de comunicación debido a que así se realiza un - intenso intercambio de experiencias asimiladas y conti - nuas que promueven el avance social, la educación y la cultura.

La administración moderna de las organizaciones - empresariales tiene como base la comunicación en cual - quiera de sus formas y por consiguiente, la buena comu - nicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de

los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos o razones que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas, -tienden a la marginación y a ejercer algunos sistemas -de comunicación totalmente negativos y erróneos como lo son los falsos rumores y comentarios contraproducentes- que desorientan a los demás trabajadores causando una -desintegración y perdiendo los verdaderos objetivos empresariales.

Puedo referirme a los conceptos y definiciones teóricas sobre la comunicación, pero considero que para enfocar este término al trabajo de tesis que presento, --puedo definirlo como: el intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio ambiente.

En un plano esquemático considero que la situación se representaría de la siguiente manera:



Bajo las anotaciones anteriores, iniciaré con el Capitulo I los argumentos esenciales para que se pueda comprender con claridad el tipo de organización comercial , los sistemas de comunicación que se emplean y - de qué medios se vale para realizar sus objetivos en esta importante área.

Capítulo I.

1.-LA ORGANIZACION.

I.1 Definiciones. Antes de explicar el giro de la organización para nuestra tesis , es necesario el repasar algunas de las definiciones más conocidas entre los sectores industriales a fin de obtener un mejor entendimiento de nuestra empresa. Para poder englobar en su totalidad los conceptos que manejaré en ésta tesis, enumeraré los términos más usuales:

I.2 Administración: "Es la disciplina que persigue una satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con el esfuerzo humano coordinado" (6).Para que la organización pueda "marchar" equilibradamente deberá seguir las pautas de: investigación, planeación, ejecución y control.

En éste sector se anotan cuatro importantes áreas:

A) Relaciones Humanas: Interacción entre dos o más personas.

B) Relaciones Industriales: La relación entre las industrias ya sean organizaciones bancarias, educativas, gubernamentales, privadas, etc.

C) Relaciones Laborales: Todo lo referente a los aspectos jurídicos asociados con las relaciones colectivas de trabajo.

D) Manejo de Personal: La buena administración de las energías humanas, intelectuales y físicas.

I.3 Organización*: Es el grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas con objetivos empresariales. El éxito depende de su estructuración planificada y de cómo define y trabaja para lograr sus metas. Es evidente que cualquier organización debe de tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos que la integran. La diferencia principal entre una multitud y una organización, es que en ésta última hay reglas que determinan como debe obrar la gente con respecto de los demás.

El término organización puede contener dos acepciones:

A) Ordenación y asignación de funciones.

B) Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado para lograr objetivos específicos

I.4 Sistema: Es el conjunto de diversos elementos los cuales se encuentran interrelacionados, es decir; un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos de sí mismo.

* Aclaración:

Durante la realización de la presente tesis y - debido principalmente a factores de tipo redaccional, se mencionan los términos empresa, compañía y organización. Sin embargo, deseo expresar que mi intención es referirme a la organización empresarial ya que los conceptos empresa y compañía generalmente tienen una connotación de lucro, además de que el interés personal por aludir únicamente a organización es debido a que deseo tratar sobre la estructuración de una empresa y no en sí buscar definiciones conceptuales a empresa - o compañía. Comprendo que los tres términos (empresa, compañía y organización) constituyen unidades integrales, pero no es mi intención profundizar en las funciones administrativas de toda la organización, sino clarificar un poco el diseño estructural de la misma para entender las responsabilidades de la Gerencia de Comunicaciones y los sistemas de comunicación que se pueden emplear.

Según el Diccionario de la Lengua Española, - sistema es: " Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí". O bien: " Con junto de cosas que ordenadamente relacionados entre sí contribuyen a determinado objeto" (7).

II.- ESTRUCTURA FORMAL.

Para que una organización pueda cumplir sus objetivos deberá tener una estructura formal, por ello es elemental el comprender que "en organizaciones, la gente no obra como individuos aislados" (8).

El personal cuenta con tres categorías de metas - dentro de una organización:

- A) Metas de producción.
- B) Metas de integración.
- C) Metas morales o de superación personal.

Para organizar una estructura formal dentro de una organización, se establecerán puestos o cargos con sus respectivas responsabilidades y escalafones o jerarquías que en plano formal se traducirán a un organigrama, en-

tendiendo a este como: " A la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de la organización, es decir; las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes". George R. Terry, asegura que un organigrama es "la forma de mostrar el crecimiento vertical de una organización" (9).

Con objeto de dar una explicación al por qué de la existencia de los organigramas, puedo afirmar que se basa en los siguientes cinco incisos:

- A) Situar una actividad en los departamentos en donde mejor se aproveche y desenvuelva.
- B) Fomentar la competencia entre dos departamentos.
- C) Considerar la repartición de una actividad - entre dos departamentos.
- D) Dar énfasis a la armonía y a la cooperación.
- E) Seguir el interés mostrado por los Gerentes - en lo referente al desarrollo de su departamento.

La teoría de una jerarquía sugiere en el área de la administración empresarial, nuevos y mejores medios de controlar a los trabajadores, ya que para ello influye, entre otros aspectos importantes:

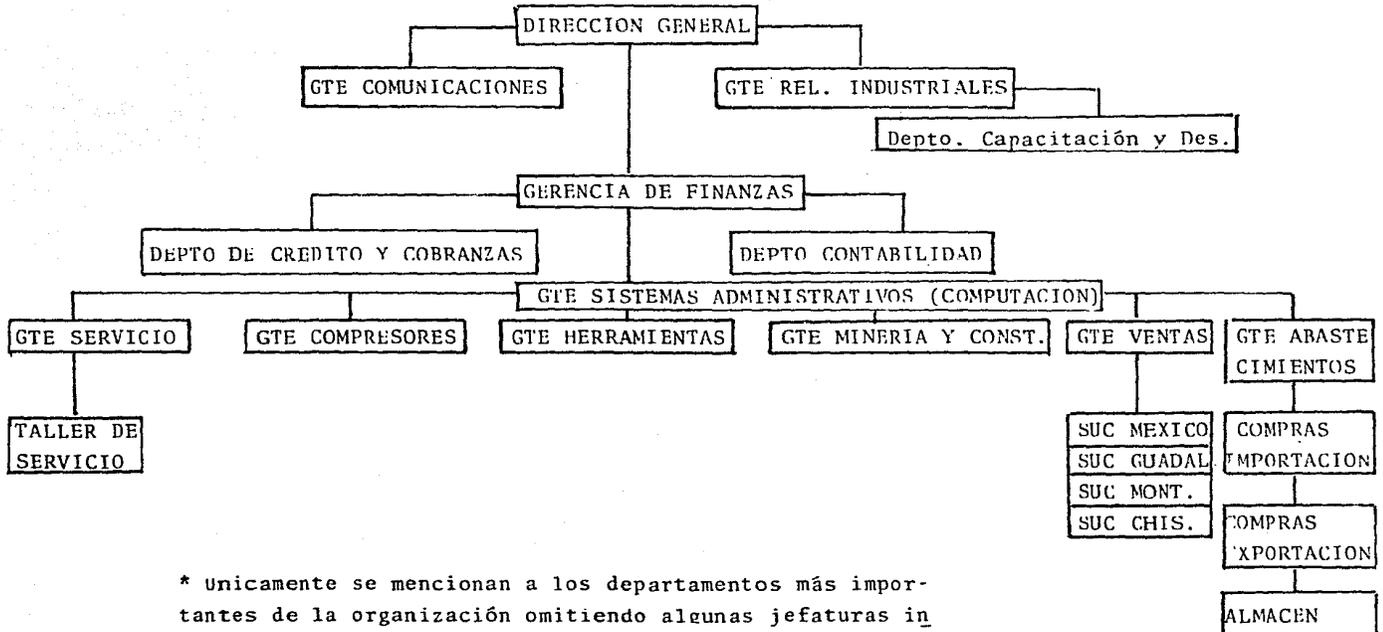
- A) La motivación
- B) Los incentivos
- C) Liderazgo
- D) Resolución de problemas
- E) Creatividad
- F) Competencia.

Antes de pasar a nuestro organigrama ejemplo para nuestra organización comercial, definiré su giro.

Nuestra organización estará dedicada a la manufactura y venta de equipos neumáticos e hidráulicos para la industria en general, la minería y la construcción. Su inicio de operaciones se remonta a 50 años, tiempo en que definió su establecimiento. Cuenta con 300 empleados distribuidos en: una Dirección General; doce Gerencias (dos de ellas que reportan directamente a la Dirección General por resultar Gerencias auxiliares); cinco Departamentos; cuatro sucursales; un taller; y un almacén.

Con esto tendremos una idea aproximada de la organización interna, en su estructura formal, de una empresa comercial dedicada a la fabricación y venta de equipos industriales. El organigrama de nuestra organización - - quedaría de la siguiente manera:

II.1 ORGANIGRAMA



* Unicamente se mencionan a los departamentos más importantes de la organización omitiendo algunas jefaturas internas de las Gerencias por considerar que no son de interés para la tesis. Por ejemplo, la Gerencia de Compresores puede contar con varias subdivisiones de productos diferentes, como es el caso de la Gerencia de Comunicaciones que más adelante estudiaremos.

Con la intención de completar el capítulo, en el anexo número uno, en la página 93, podrán encontrar las descripciones de las funciones específicas de:

- Dirección General
- Gerencia de Relaciones Industriales
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Sistemas Administrativos (Computación)
- Gerencia de Servicio
- Gerencias de Producto: Compresores, Herramientas y Minería y Construcción.
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Abastecimientos
- Gerencia de Comunicaciones.

Dentro de la Gerencia de Comunicaciones encontraremos sus funciones genéricas y las responsabilidades por puestos: Gerente de Comunicaciones, Jefe de Publicidad, Jefe de Comunicación Interna y Externa, Secretaria y Folletista. Además, la información se complementa con la aplicación del presupuesto en las áreas de trabajo de la Gerencia de Comunicaciones

Por otra parte, las funciones señaladas en el anexo uno página 93 son operativas actualmente en compañías manufactureras y de venta de equipos accionados por aire comprimido y presión de fluidos para la construcción, minería e industria en general. En México se encuentran las siguientes empresas más importantes en el ramo: Atlas Copco Mexicana, Devilbiss de México, Chicago Pneumatic, Dresser, Worthington, Gardner Denver, Ingersoll Rand y Joy entre otras. En el anexo número dos, página 111 se describen algunas características de estas empresas.

Capítulo II

COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Como ya hemos visto en la parte introductoria de este trabajo de tesis, la comunicación surgió con el hombre mismo. El proceso comunicativo a través de los años ha promovido que la comunicación deje de ser solamente un intercambio de informaciones, para convertirse en complicados sistemas y profundas teorías que relacionadas con otras ciencias como: sociología, - psicología, derecho y electrónica, incrementan el desarrollo del hombre.

Durante todo el día, nuestros sentidos están expuestos a cientos de miles de códigos informativos que van desde un ruido, hasta la lectura de un diario, un libro especializado o la proyección de una película. - Todos ellos son estímulos que provocan, en su mayoría, una reacción. Así tenemos por ejemplo, el caso del conductor de automóvil. Al ver la luz roja del semáforo, responde al estímulo y frena el auto.

Sin embargo, no todas la informaciones las podemos codificar y no todas obtienen una respuesta.

En el primer caso, por ejemplo, se nos pueden presentar tres o más estímulos simultáneamente. Es imposible responder a todos ellos si aún es más difícil el codificarlos. O bien, tenemos algunos estímulos tan bien identificados que ya no nos preocupa el responder ante su presencia, por ejemplo: cuando pasa un avión.

¿Pero qué es lo que sucede cuando escuchamos un rechinado de llantas en la vía pública? De inmediato respondemos al estímulo con una reacción. Estamos, entonces, retro-alimentando. Estamos, finalmente, comunicándonos.

Hay algunos autores como es el caso de Robert D. - Breth, quienes aseguran que: "La acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, esa función natural que mantiene con vida a las personas. Déjese de respirar y se dejará de ser. Déjese de comunicar y se dejará de vivir, a menos que seamos el único habitante de una isla desierta. Aprender a usar los medios de comunicación de modo eficaz no es lo mismo que aprender una nueva lengua, en que se empieza por un libro de texto que progresa desde el alfabeto hasta las palabras, las frases, los párrafos y así sucesivamente, hasta que el alumno sabe conversar, escribir artículos o solucionar problemas con facilidad en la nueva lengua. Para cualquier persona que se halle en un puesto directivo, es más bien la alternativa que se ofrece a un individuo racionalmente educado a -- quien de súbito se le exige conocer más a fondo un sector particular del conocimiento" (10).

En efecto, la comunicación es un sector particular del conocimiento pero tiene la particularidad de la universalidad, o como algunos intelectuales señalaron: la-macro-visión.

Robert Breth añade en párrafos posteriores que:- "comunicar es como respirar, es algo que realiza todo-el mundo".

Jorge Urrutia nos dice: "el lenguaje animal es innato e instintivo, mientras que un niño debe aprender a expresarse...

...Lo innato en el lenguaje humano es la capacidad-del individuo por aprender la lengua. Lenguaje y cerebro humano se desarrollan a la par, y la superioridad de la-comunicación humana sobre la animal reside en la capacidad del hombre por utilizar los signos lingüísticos en infinitas posibilidades de expresión" (11)

Retomando las afirmaciones de Jorge Urrutia, puedo decir que la diferencia de una comunicación "natural" o "instintiva" a procesos elaborados tiene la condición de contar con conocimientos, y sobre todo, del buen uso de ese conocimiento para lograr un objetivo básico.

A esta organización de sistemas de comunicación; a éste manejo del conocimiento bajo normas racionales; y muy particularmente a la obtención y logros de los objetivos presupuestados se conoce como una comunicación organizacional, más aún, si se trata de establecer sistemas de comunicación dentro de una empresa.

Harry Levinson en su libro "Asinine Attitudes Toward Motivation". Harvard Business Review, 1973., en sus páginas 70-76 llega a afirmar que " el noventa por ciento - de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización", entendiendo a éstas no sólo como empresas cuyos objetivos son estrictamente comerciales, sino a clubes sociales, hospitales, bancos, instituciones educativas, religiosas y grupos cívicos.

Por ello, y en más de una ocasión, se han considerado a las organizaciones como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de la información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

De manera ejemplificada, y en resumen de diversos teóricos, Gerarld M. Goldhaber en su libro "Comunicación Organizacional". Logos Consorcio Editorial, S.A. México 1977. pág. 21., nos presenta las siguientes definiciones de comunicación organizacional (señalaré los libros de procedencia para una mayor referencia para el lector).

"Recientemente varios escritores han intentado ofrecer sus percepciones para marcar los límites de esta disciplina relativamente nueva. Redding y Sanborn ("Business and Industrial Communication" Nueva York. Harper and Row, 1964), definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y - recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo (evidenciada en el libro) incluye a la comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación - (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de

las comunicaciones. Katz y Kahn ("The Social Psychology of Organizations" . Nueva York. John Wiley and Sons, Inc. 1966), perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y - la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización".

Más adelante, Goldhaber señala: "Zelko y Dance ("Business and Profesional Speech Communication" Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965), se interesan - principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc). Perciben la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesikar ("Business Communication. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1962) comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos - que forman a la organización)".

"Thayer ("Communications and Communications Systems"- Homewood, Illinois. Richard D. Irwin, Inc 1968), basándose también en el método general de los sistemas de comunicación, define a la comunicación organizacional como "aquel flujo - de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales, regulatorios y de relaciones públicas. Bormann y otros ("Inter-

personal Communication in the Modern Organization". Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Oretince Hall Inc, 1969), limitan su estudio de la comunicación organizacional a la "comunicación oral" (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del - marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos".

Para concluir, Goldhaber expone: "En vista de las percepciones anteriores puede resumirse el concepto de comunicación organizacional en:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio - ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades".

Por otra parte, Jessamon Dawe y William Jackson Lord Jr. en su libro "La Comunicación Funcional en los Negocios". Editorial Diana 1973, en su prefacio (pág. 5) fundamentan: "El hombre de negocios de nuestros días cuenta con un volumen de información mayor que el que tuvieron sus predecesores y dispone de más medios de comunicación para la transmisión de sus mensajes. Por eso necesita cada día más conocer a fondo los principios de las comunicaciones, para poder transmitir sus ideas funcionalmente a sus socios, accionistas, patrocinadores, consumidores, clientes y público de negocios, sin pérdida de tiempo y esfuerzo".

Jerome Rothstein en el capítulo XIX "An overview...From an informational-organizational-operational viewpoint", publicado en el libro "Communication, concepts and perspectives" Lee Thayer,

University of Missouri, 1967, en la página 400 destaca que la noción de organización forma un puente entre la simple idea de información y más sofisticadas ideas, teorías y significados. "Información y Comunicación tienen diferentes connotaciones en varias situaciones".

En los siguientes capítulos que componen a este trabajo de tesis se analizará y definirán los conceptos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como otros términos.

Volviendo a Gererald Goldhaber explica en forma breve cuales considera son las actividades internas y cuales las externas:

Internas:

Reuniones de supervisores, sistemas de sugerencia, reuniones de toda la organización, reuniones de sindicatos, funciones sociales, informes técnicos y presentaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y sesiones de información e instrucción.

Externas:

Conferencias para mejorar el buen nombre de la organización, conferencias comerciales o de publicidad, conferencias políticas, presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

"Fundamentalmente, toda la comunicación organizacional, tiene por objeto hacer que otra persona sepa y entienda, para uno o ambos de los fines siguientes:

- A) Que ejecute su trabajo eficazmente
- B) Que coopere con otros y obtenga para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la Comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquel está haciendo. Además, el empleado puede saber sobre lo que otros están haciendo para coordinar sus esfuerzos y así contribuir más a realizar la obra. En otras palabras, las comunicaciones ayudan a realizar el trabajo eficazmente.

La comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque medianamente por la comunicación, los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué es lo que piensa él de su grupo de trabajo.

Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo sin el cual el grupo no podría existir " (12).

Complementando lo anteriormente expuesto, George R. Terry nos dice.

" La comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo.

La comunicación ayuda para que la planeación y la organización administrativas sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.

La buena comunicación es resultado de una administración competente, no la causa de ella".

El mismo autor añade más adelante:

"Básicamente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente " (13).

Continuando con la naturaleza y conceptos que algunos autores refieren a la comunicación que se desarrolla dentro de una organización comercial, abundaré en el tema.

Según Flores de Gortarí, "Comunicación es acción y efecto de hacer otra, que participe de lo que una tiene, - descubrir, manifestar o hacer saber a un o alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer " (14).

Para Jorge Urrutia, la comunicación "asegura la transmisión de los conocimientos, de la información y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad. Los procedimientos de la comunicación son muy numerosos. Todos nuestros sentidos están preparados para recibir la información que se

les suministre, aunque a cada uno le corresponde tipos de información de distinta calidad " (15).

Por su parte C. Smith y H. Wakeley nos explican:

"Comunicación es dar o intercambiar información, - conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos.

Las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación.

Dentro de las organizaciones es el sistema de comunicación el que tiene unidos a todos los demás.

La comunicación efectiva requiere de canales claramente definidos y contenido de significación. Todo el mundo debe de conocer los canales.

Lo que vaya por los canales deberá ser de una significación para alcanzar las metas de la organización.

Los canales de comunicación de las organizaciones deberán ser estructurados cuidadosamente " (16).

Englobando y concluyendo sobre las afirmaciones de - los autores antes señalados, puedo determinar que la comunicación dentro de una organización comercial es:

Una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, basados en el buen manejo de un conocimiento teórico y práctico de la comunicación que: motiven al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, que eviten la desintegración o margina-

ción obrera, que estimulen la cooperación y la satisfacción en el trabajo, que fomenten el pensamiento colectivo, que promuevan el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, que ayuden a la planeación de la organización, que mantengan informados a los empleados, que provoquen una participación en las actitudes de la organización, que aseguren la transmisión de conocimientos y experiencias, que permitan el intercambio de opiniones, que generen una buena información, creación y mantenimiento de la organización comercial en el exterior, que unan a los empleados y utilicen canales o medios estructurados cuidadosamente, y que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con esto, como señalan C. Smith y H. Wakeley, las organizaciones podrán sobrevivir. (16)

La comunicación organizacional como es visto, la da movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la organización. Representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal de la compañía y otorga la salidez necesaria para existir y subsistir.

Los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos; la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a dar confianza, estimular y motivar a los integrantes de la empresa.

Además, los sistemas de comunicación aportan toda la información que sea requerida, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho de una

persona o integrante del equipo de trabajo; la cooperación y la coordinación, a ésta última considerada - el eje del trabajo administrativo, no lograrán acciones unificadas hacia el objetivo establecido sin servirse de los sistemas, canales, medios, técnicas, conocimientos y procedimientos de la comunicación.

La línea de autoridad o cadena de mando (como es conocida entre el lenguaje administrativo), proporciona medios que se extienden a través de toda la estructura y son básicos para el correcto funcionamiento de la organización.

Para dejar más claros los conceptos sobre sistemas de comunicación dentro de una organización comercial, - añadiré que resultan ser una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y salvaguardando los intereses de la empresa, es decir; una programación de actos que conlleven a actos de superación con metas de producción, de integración y metas morales o de superación personal, - como así lo indico en el Capítulo I, punto II, tema: - Estructura Formal (pág. 16).

Como ya hemos visto, la comunicación, sus medios y sus sistemas dentro de una organización comercial, en este caso dedicada a la manufactura y venta de equipos neumáticos e hidráulicos para la industria, minería y construcción, están unidos a los sistemas administrativos que requiere de los siguientes elementos, y por tanto

explicaré en forma breve:

Agustín Reyes P. sintetiza estos procesos en:

- A)Previsión
- B)Planeación
- C)Organización
- D)Integración
- E)Dirección
- F)Control (17)

Previsión: Por medio de esta actividad se podrán llevar a cabo ciertas investigaciones sobre los cursos alternativos de acción, así como también poder dialogar para la creación de nuevas reglas y para la fijación de los objetivos. En esta etapa se pueden aplicar algunas encuestas de tipo laboral para observar cual es el comportamiento del personal, su interés en el trabajo, sus inquietudes acerca de la organización; identificación o rechazo. (Ver anexo 3. Pág117).

Planeación: Por medio de esta actividad se elaborarán las políticas que regirán en la organización, así como los procedimientos para llevarlas a cabo. Para cumplir esto es necesario contar con una buena inter-relación entre los miembros del grupo para fomentar la creación de un buen sistema.

Organización: Esta actividad se refiere a la estructuración de las funciones que se llevan a cabo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Mediante la organización sabremos en concreto cómo y quién realizará cada cosa. Es necesario el transmitir información clara y precisa para que pueda ser interpretada como estructura formal. (Ver Capítulo I).

INTEGRACION: Consistirá en obtener información y articular los elementos humanos , materiales y técnicos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. En esta área la comunicación juega un papel importantísimo, ya que se necesita estar en constante contacto con el mercado de trabajo para lograr conseguir todos los recursos indispensables para integrar el equipo de trabajo, buscando fundamentalmente en nuestros recursos humanos, materiales y técnicos.

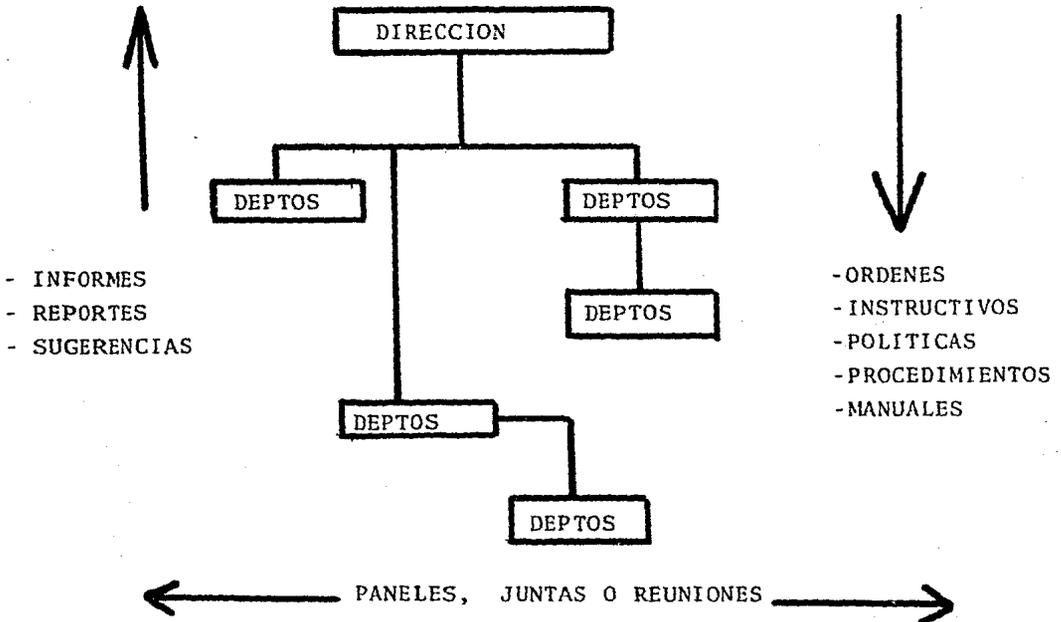
DIRECCION: Es la parte fundamental de la administración, ya que administrar es dirigir.

Sin la dirección la administración no podría realizarse, - prácticamente, no existiría. Pueden, sin duda, efectuarse las otras funciones del proceso, pero mientras la dirección no sea efectiva, podemos afirmar que la administración es deficiente. Esta área es la más real y humana, ya que se está en constante contacto con las personas, se tiene que estudiar las reacciones

del hombre hacia cualquier problema o cualquier orden.
Las fases que integran la dirección de una empresa son:

- A) Que se delegue autoridad; administrar es hacer a través de otros.
- B) Que se ejerza esa autoridad.
- C) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejercerán y controlarán los resultados.
- D) Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

Gráficamente la situación quedaría se este modo:



***Nota: Este tipo de comunicación en una estructura formal puede llevarse de dos formas: escrita u oral.

CONTROL: Consiste en vigilar que el trabajo se realice de acuerdo a cómo se planeó. Es además, hacer una comparación de los resultados actuales y pasados en relación con los pronósticos esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes y proyectos organizacionales.

Con esto puedo concluir que el fin de la administración es alcanzar un propósito determinado, y un factor importante para lograrlo es mediante la comunicación. Con la buena relación de la estructura formal, es decir; entre jefes y subordinados, se logrará a buen término el trabajo deseado. Es necesario pues, que exista una comunicación directa entre diferentes niveles jerárquicos para lograr estas buenas relaciones.

Comunicar es dar y recibir, y para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes. La comunicación-organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que precisamente tiene que haber definido misiones y responsabilidades. Determinar eficazmente las líneas de transmisión que a los mismos jefes les conviene respetar.

Esta transmisión amplia y bien coordinada en todos sentidos es la que permite llegar a buen fin con el empleado.

Capítulo III

SISTEMAS DE COMUNICACION.

Los sistemas de comunicación en una organización, son los procesos de flujo de información. No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona la información concerniente a su trabajo. Informar en un sentido más amplio, significa dar noticia de una cosa, enterar.

Un ejemplo claro y preciso de lo anterior es: la edición de un "MANUAL DE BIENVENIDA" para el personal de nuevo ingreso. Este deberá contener:

- 1) Carta del Director General. (Bienvenida Oficial).
- 2) Introducción:
 - Aplicaciones del Aire Comprimido e Hidráulica en el sector industrial.
 - Desarrollo tecnológico del Aire Comprimido e Hidráulica.

- Un poco de historia de la maquinaria para el empleo del Aire Comprimido e Hidráulica.

3) Historia de la Organización.

- Año de fundación
- Número de empleados
- Apertura de Sucursales
- Manufactura de equipos

4) Estructura Formal de la Organización.

- Breve explicación de las funciones principales de la empresa
- Beneficios que otorga la Organización
- Sitio o lugar en el organigrama en donde se encuentra el departamento del empleado de nuevo ingreso.

5) Capacitación

6) Viajes al extranjero

7) Plan de Gastos Médicos Mayores

8) Seguros de Vida

9) Plan de Pensiones

10) Aguinaldo Anual

11) Vacaciones

12) Días de Descanso

13) Ayudas Varias

- Nacimiento de hijos
- Colegiaturas de los hijos de los empleados
- Gastos autom6vil
- Terminaci6n de carrera profesional
- Cursos de idiomas
- Deportes
- Defunci6n de familiares, etc

14) Servicios

- Servicio m6dico interno
- Veh6culos para transporte de personal
- Sal6n comedor
- Convivios, cenas o reuniones
- Fiestas anuales de fin de a6o
- rifas de regalos y viajes
- Mec6nicas de grupo, etc.

15) Localizaci6n de la Organizaci6n

- Direcci6n y tel6fono de la organizaci6n
- Direcci6n y tel6fono de las sucursales
- Nombres de los directores y gerentes de la organizaci6n

Con esto ya iniciamos el proceso comunicativo con el personal de nuevo ingreso. Nuestro sistema (el "Manual de Bienvenida") puede contener los siguientes beneficios:

1 Comunicación Integradora.

Aquella comunicación que logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido. Cuando por medio de la comunicación se está realizando una integridad de grupo, seguramente se alcanzará también la solidaridad del mismo.

Con este sistema, el trabajo se desarrolla con mayor eficiencia debido a que ya hay una información previa de la organización. También, considero que las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

2 Comunicación Positiva.

Cuando por medio de los sistemas de comunicación se cumple con el trabajo de la mejor manera, buscando siempre contar con una actitud positiva en nuestras labores.

Una comunicación positiva nunca se valdrá de conflictos; será sencilla y honesta.

Una de las formas más positivas de lograr una integración del grupo será creando mecánicas de grupo: concursos de fotografía o pintura, grupos de teatro, reuniones, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc. Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la Dirección General y cargos Gerenciales, hasta el nivel más bajo del organigrama. Algunos de los beneficios inmediatos son: integración,

soluciones a problemas, trato directo personal, transmisiones de ideas y experiencias, etc.

El hecho de que exista una motivación dentro de nuestra organización es uno de los logros más positivos. El individuo necesita un reconocimiento hacia su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales, como por ejemplo una serie de proyecciones audiovisuales (transparencias) para motivar al personal.

2.1 Realización de Programas Audiovisuales Motivacionales.

Objetivos:

- Crear entre el personal de la organización el sentimiento de integración.
- Fomentar la idea de realización y desarrollo personal estrechamente vinculado con la cooperación laboral, colaboración departamental y resultados conjuntos.
- Definir el concepto "equipo" y su significado interno en la organización en base a una posible campaña interna que maneje frases como "Todos formamos parte del mismo equipo".
- Iniciar una serie de proyecciones de tipo audiovisual (transparencias tendientes a mejorar el sistema comunicativo y de trabajo entre los empleados de la organización.
- Hacer hincapie en el respeto a las funciones de otros compañeros o departamentos.
- Desarrollar la inquietud de desarrollo profesional.
- Dejar entendido el manejo de "Imagen Corporativa" y sus consecuencias ante la opinión pública (positiva y negativa).
- Hacer ver al personal de la organización que ellos son parte

de la empresa, es decir; que son ellos quienes permiten que exista la organización.

- Determinar el que las sugerencias, críticas o quejas se efectúen y realicen al personal o departamentos interesados y no iniciar rumores o comentarios mal entendidos.
- Explicar concreta y claramente la labor de los sistemas de comunicación dentro de la organización.

3 Comunicación Dinámica.

Dentro de la organización, las actividades serán obligadamente dinámicas. Entre otros factores podemos enunciar: rapidez, tiempo, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc.

En esta área podemos contar con sistemas efectivos como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva, etc.

4 Comunicación Interna.

Son todos aquellos sistemas que se llevan a cabo dentro de la organización, como por ejemplo: avisos, memorándums, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.

Esto sólo se efectúa cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí, por ejemplo, puedo ejemplificar dos sistemas internos muy efectivos para la organización. El primero de ellos sería

la edición de un "Manual de Procedimientos y Políticas de la Empresa" el cual contendría la siguiente información - para uso interno exclusivamente:

1) SISTEMA DE INSTRUCCIONES

- Introducción, instrucciones y clasificación
- Normas de distribución de la información
- Indices y referencias

2) ORGANIZACION

- Estructura Formal y Organigrama
- Delegación de facultades (funciones)
- Rutinas y prácticas (políticas)

3) FINANZAS Y CONTROL DE GASTOS

- Inversiones
- Contabilidad General
- Seguros, asuntos legales e impuestos
- Presupuestos, reportes de gastos, análisis de beneficios y resultados obtenidos
- Contabilidad de costos
- Auditoría.

4) MERCADOTECNIA Y VENTAS

- Estudio del mercado, previsión de ventas y estadísticas de ventas
- Organización y coordinación en los sectores o áreas de ventas
- Políticas de precios y condiciones de ventas
- Procesamiento de pedidos

- Operaciones de alquiler y ventas de equipos
- Demostraciones por canales alternativos
- Garantías y reclamaciones.

5) DESARROLLO DE PRODUCTOS

- Planificación de productos
- Investigación
- Desarrollo y diseño de productos
- Patentes y marcas

6) DIRECCION Y CONTROL DE PRODUCCION

- Localización de productos
- Precios entre compañías de manufactura
- Control de calidad

7) ADMINISTRACION DE EXISTENCIAS

- Compras
- Contratos con proveedores
- Transporte
- Almacenaje
- Control de inventario

8) INMUEBLES, MAQUINARIA, ELEMENTOS VARIOS DE OFICINA

- Diseño y manejo de materiales
- Terrenos
- Sustitución de maquinarias y equipos de oficina
- Modificación y demolición de edificios
- Reparación y servicio de equipos para oficinas

9) PERSONAL

- Empleos, promociones, ceses, reglamentos de trabajo
- Horarios de trabajo
- Salarios, sueldos, pensiones y seguros
- Reglamentos de viajes
- Entrenamientos.

10) RELACIONES PUBLICAS, PUBLICIDAD E INFORMACIONES

- Relaciones Públicas
- Relaciones con prensa
- Publicidad
- Información y literatura técnica
- Exhibiciones y representaciones
- Normas de redacción de procedimientos Internos y su autorización

El segundo ejemplo es : la "Guía de Identidad" de la organización, la cual tiene como objeto establecer las políticas de imagen o identidad corporativa de la empresa. Esta Guía tendría el siguiente contenido explicativo:

- Logotipo
- Símbolos
- Tipografía: tipo de letras y tamaños a usarse
- Sistema de uso de colores
- Elaboración de papelería interna y externa (colocación del logotipo, datos de la empresa, etc)
- Reglas para la edición de literatura para ventas (Folle-

tería)

- Reglas para la edición de literatura técnica especializada por productos.
- Edición de publicaciones periódicas
- Reglas para la edición de literatura y material educativo
- Sugerencias para campañas publicitarias
- Diseño de empaques y cajas para transportación y envío de - productos
- Banderas y anuncios exteriores para la organización (edificios propios)
- Exhibiciones
- Ideas para el diseño de la recepción de la organización
- Tipos de colores a usarse en los productos
- Sugerencias para regalos que otorgue la organización: llaveros, corbatas, gorras, relojes, agendas, plumas, y todo lo que pueda llevar el logotipo o productos (diseños gráficos) de la organización.
- Control de la imagen de los vehículos de la compañía: marca, dimensiones, características, colores, etc.
- Diseño de esquemas gráficos de los productos para su fácil localización
- Muestras de tamaños y colores del logotipo
- Información adicional: Número de Pantone, calcomanías, etc.

5 Comunicación Externa

Aquella que se origina entre uno a varios de los miembros de la organización con personas que no pertenecen a la -

misma .

Esta comunicación se puede efectuar dentro de la compañía o fuera de ésta. Como ejemplo puedo citar: edición de revistas promocionales, libros históricos o de contenido técnico, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales a la planta de producción o proyecciones-fílmicas dentro de la organización, etc.

Para poder ejecutar los sistemas de comunicación, Robert D. Breth sugiere una reglas conocidas como "Proceso Secuencial de la Comunicación" que me parece oportuno el mencionarlo. Tengo que decir que en más de una ocasión he seguido este proceso y los resultados han sido estupendos.

El "Proceso Secuencial de la Comunicación" está dividido en dos áreas:

- PRIMERA FASE = FASE DE ACCION
 - intención
 - contenido
 - medios

- SEGUNDA FASE = FASE DE REACCION
 - impacto
 - cambio de opinión
 - cambio de conducta

Esquemáticamente se ilustra así:

<u>ELEMENTO</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
FASE DE ACCION	
INTENCION	→ DESEO, PETICION U ORDEN
CONTENIDO	→ PALABRAS: ORALES, ESCRITAS O SIMBOLIZADAS
MEDIO	→ PERSONAL, VISUAL, AUDITIVO O AUDIO-VISUAL
FASE DE REACCION	
IMPACTO	→ CAPACIDAD DE ATRAER Y MANTENER LA ATENCION
CAMBIO DE OPINION	→ REFORZAMIENTO O CAMBIO DE LOS CRITERIOS
CAMBIO DE CONDUCTA	→ RESULTADO DEL PROCESO

"Expresado de la forma más breve posible, las comunicaciones son una cadena que empieza en la intención y acaba en la conducta.

En este sistema, la fase de acción de la comunicación se halla bajo la dirección y el control del comunicador mientras que la fase de reacción constituye el efecto de dicha acción sobre el receptor. El comunicador establece la intención, la expresa bajo cualquier cualquier contenido verbal, selecciona el medio o diversos medios para usarlos y los traspa- sa al receptor. Una vez ante éste tal combinación de intención-contenido-medios creará un impacto, que deberá mantener o cambiar su opinión, que a su vez repercutirá sobre el mantenimiento o cambio de conducta del receptor en la forma deseada por el comunicador.

Es importante tener en cuenta que la dirección superior sigue precisamente este mismo proceso al tomar y llevar a cabo decisiones de la empresa. Todo aquel que da órdenes es un comunicador. Todo aquel que las recibe es un receptor" (18).

6 Tipos de Medios y Sistemas Utilizados en una Organización.

Para darnos una idea de los medios de que se vale una organización comercial de venta y manufactura de equipos neumáticos e hidráulicos, para echar a andar sus sistemas de comunicación, mencionaré los más importantes:

SISTEMA	MEDIO
---------	-------

- A) PUBLICACIONES DESTINADAS A
LOS EMPLEADOS.....BOLETINES, PERIODICOS
- B) AVISOS PERIODICOS.....TABLEROS
- C) CONTACTO PERSONAL.....PALABRA: ORAL, ESCRITA
O SIMBOLIZADA
- D) INFORMES ANUALES.....REPORTES ESCRITOS
- E) REUNIONES.....PALABRA: ORAL, ESCRITA
O SIMBOLIZADA
- F) ASAMBLEAS DE GRUPO.....PALABRA: ORAL, ESCRITA
O SIMBOLIZADA. MATE-
RIAL VISUAL (TRANSPA-
RENCIAS, ACETATOS, FO-
TOGRAFIAS, ETC), MATERIAL
ESCRITO (CARTAS, REPOR-
TES, CIRCULARES, ETC).
- G) GUIAS Y MANUALES.....MATERIAL ESCRITO Y GRA-
FICO.
- H) RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS.....CARTAS O MEMORANDUMS
- I) CONTACTOS CON PRENSA.....COMUNICADOS ESCRITOS

- J) IMAGEN CORPORATIVA.....PELICULAS O AUDIO-VISUALES.
- K) CAMPAÑAS INTERNAS DE INFORMACION.....CARTELES O POSTERS
- L) COMITE DE SUGERENCIAS.....BUZONES
- M) PRESENTACIONES.....PALABRA ORAL
- N) COMUNICADOS OFICIALES.....TELEVISION (CIRCUITO CERRADO)
- Ñ) DISTRIBUCION DE DATOS DE LOCALIZACION, CENTRALES DE INFORMACION..... PALABRA ORAL Y ESCRITA (PERSONAL DE RECEPCION)
- O) PROGRAMAS EDUCATIVOS:.....TELEVISION (VIDEOCASSETTES)
- P) COMUNICACION DEPARTAMENTAL..... TELEFONOS
- Q) RECORDATORIOS.....MEMORANDUMS
- R) EXPOSICIONES.....FOTOMURALES O PRESENTACION DIRECTA DE LOS EQUIPOS.
- S) CAMPAÑAS EXTERNAS.....ANUNCIOS PUBLICITARIOS

- T) MEDICIONES POR CORREO.....PALABRA ESCRITA
(CARTAS)
- U) MEDICIONES PERSONALES.....PALABRA ESCRITA
(CUESTIONARIOS)
- V) TELEGRAMAS URGENTES.....PALABRA EXCRITA
(TELEX)
- W) MANTENIMIENTO DE IMAGEN O PROMOCION DE
EQUIPOS.....REVISTAS COMERCIA-
LES
- X) AVISOS DE ATENCION O LLAMADOS.....LUCES INDICADORAS
COLOCADAS EN LAS INS
TALACIONES.

Haré hincapie en el punto (A) Y EN EL INCISO (W) por considerarlos de suma importancia.

Una organización con las características de personal y actividades como las que se plentean en este trabajo, puede manejar tres tipos de publicaciones:

6.1 Boletín Interno.

Datos Genéricos: Boletín quincenal que consta principal-

mente de datos e información de interés para la organización, es decir: negocios, ventas, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, ingresos y bajas de personal, participación de la empresa en eventos políticos, culturales, sociales, técnicos y de trabajo en la República Mexicana, reconocimientos a la eficiencia del personal, viajes, incapacidades, conferencias y películas, cursos de capacitación, resultados del Comité de Sugerencias, actividades en sucursales, campañas de publicidad, campañas internas, cumpleaños, felicitaciones, negocios, etc.

Perfil del lector: El boletín interno constará de notas breves, rápidas y ágiles destinadas a informar al personal activo de la compañía tanto en su casa matriz como en las sucursales. Tendrá un carácter de interno exclusivamente.

Distribución: correo interno de la compañía

Tiraje: uno por cada empleado de la empresa.

6.2 Periódico Interno-Externo.

Datos Genéricos: Publicación bimestral enfocada al conocimiento de las actividades de todo el personal de la organización en todo el país. Este periódico promoverá la comunicación a nivel interno, fomentando a su vez la buena imagen de la empresa en el exterior. Intenta, en otras palabras, ser

un medio positivo de comunicación, un canal constructivo que apoye sustancialmente la imagen de la empresa y la de a conocer más ampliamente. Todos los artículos que se publiquen serán elaborados por el personal de la organización buscando encontrar un vehículo adecuado para la transmisión de las ideas, demandas, inquietudes y necesidades.

Perfil del Lector: Dada la importante misión comunicativa que lleva consigo éste periódico interno-externo, se distribuirá entre el personal de la empresa, accionistas de la misma, gobierno, iniciativa privada, consultores, etc, es decir, entre toda la gente que de un modo u otro tenga interés por conocer el factor humano de la organización. Por supuesto que éste periódico se enviará a las empresas industriales más importantes del país.

Distribución: Servicio Postal Mexicano, correo interno de la compañía y entrega directa.

Tiraje: Considero que un número adecuado para la distribución de éste periódico sería de unos 1.500 a 2.000 ejemplares bimestrales.

6.3 Revista Externa.

Datos Genéricos: Revista Trimestral cuyo enfoque principalmente es técnico. De ello su periodicidad trimestral, su contenido editorial es demasiado especializado en cuanto a aplicación

y características de funcionamiento de los productos. Esta publicación tratará de mostrar los equipos, su funcionamiento, operación y diseño, la introducción de nuevos equipos, su aplicación y avances tecnológicos, importantes intervenciones de los ejecutivos y personal de la compañía en eventos que por su trascendencia revistan interés tanto para la organización como para otras empresas (convenciones, conferencias, exhibiciones, etc). Dentro del contenido de esta revista se pueden incluir los anuncios publicitarios que comprenden la campaña anual de publicidad.

Perfil del lector: La revista comercial de la organización será el vehículo idóneo para transmitir una imagen de calidad y eficiencia de la gente que integra a la empresa, así como del diseño y garantías de los equipos, por ello, la revista se distribuirá entre los principales clientes (empresas mineras, constructoras, petroleras, gobierno, iniciativa privada, etc), distribuidores, sucursales, instituciones educativas, talleres de servicio, asociaciones particulares y personal de la organización.

Distribución: Servicio Postal Mexicano, correo interno y entrega directa.

Tiraje: Considerando el número de clientes en total (clientes actuales y potenciales) la cifra puede fluctuar entre los 5,000 y 7,000 ejemplares trimestrales.

En el caso particular de nuestra organización que cuenta con cuatro sucursales, se impondrían dos sistemas-óptimos para no perder la comunicación. No menciono al teléfono por considerarlo de uso común y se comprende entre la comunicación oral. Me referiré a los esquemas de la comunicación escrita que pueden promover la utilización de los tableros, reuniones, sugerencias, avisos, etc.

A) CORREO:

Se elegirá como medio una "valija" que cotidianamente recibirá la sucursal de la organización y viceversa. Este sistema de comunicación resulta ser efectivo debido a que toda la información escrita de la compañía se difunde al mismo tiempo que en sus Gerencias o Departamentos, en las sucursales. Con esto, además se puede promover la participación de los empleados en las publicaciones con el envío de artículos o textos. La valija será enviada vía terrestre (camiones foráneos) o vía aérea.

B) TELEX:

Cuando sea necesario el emitir una información escrita con carácter de urgencia, se puede emplear el telex que a pesar de ser un sistema cómodo, resulta rápido para el envío y contestación de mensajes.

7 Condiciones Básicas para Buenos Sistemas de Comunicación.

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas para los buenos y efectivos sistemas de comunicación:

A) Resulta ser imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.

B) Necesitamos adecuar a la realidad el lenguaje, nivel cultural, etc. del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio nuestra información tendrá un mejor impacto.

Especificando y concretando aún más, puedo enumerar ocho condiciones para nuestro objetivo:

1.- Informarse ampliamente: Antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar. Generalmente, el que comunica deberá tener una información superior a la necesaria o a la común de los receptores. Debe, además, poseer una

reserva o fondo de conocimientos para poder transmitir cualquier tipo de contestación en referencia al tema o mensaje.

2.- Establecer la confianza mutua: La aceptación de lo que se comunique dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y la sinceridad de quien lo dice. Si no existe tal confianza, la comunicación, en cualquier forma que se haga, suele no dar los resultados que se esperan.

3.- Encontrar un campo común de experiencia: Esto implica la necesidad de una identificación con la persona a la que nos vamos a dirigir. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia de ambos interlocutores.

4.- Emplear un lenguaje similar: En la forma de afirmar algo, simplemente de comunicar, debe existir el uso de palabras conocidas para ambos (emisor -perceptor). Para dar un ejemplo concreto, puedo decir que si un empleado habla Sueco y otro Portugués, la comunicación se dificultará de tal manera que será imposible el entendimiento. De este mismo modo funciona cuando tratamos algún tema en específico, más aún si se trata de referencias técnicas hacia cualquier producto de la minería.

5.- Poner especial atención en nuestra intención: Hay que tener mucho en cuenta que si alguna vez la comunicación-gestual, como es el caso del sueco y el portugués, nos puede ayudar o facilitar la comunicación, en algunos otros procesos nos puede funcionar como barrera, es decir: los gestos, el tono de voz, las circunstancias, etc, pueden llegar a modificar el significado de nuestra intención. Un tono enérgico, aunque de intención amable, puede tener un apreciación aspera y mal recibida.

6.- Emplear ejemplos o elementos auxiliares: Para enfatizar algunas afirmaciones, podemos valernos de descripciones ejemplificadoras de nuestros argumentos. Con esto podemos hacer uso de las asociaciones que pueden conducir al receptor hacia un mejor entendimiento.

7.- Esperar una reacción retardada: En los sistemas de comunicación lo mejor es no guiarse completamente por una acción inmediata del receptor. Este puede ser un indicativo de su captación del mensaje, pero ello no nos indicará cual es la realidad en cuanto a su percepción real del mensaje.

8.- Es necesario crear un fuerte impacto: Para poder llamar fuertemente la atención, es necesario crear un impacto que pueda atraer la atención y procurar un resultado en el comportamiento del receptor. Todos los sistemas de comunicación

que utilizemos deben ser escogidos con una precisión casi perfecta para el cometido.

Bajo estas bases, los sistemas de comunicación dentro de la organización comercial pueden resultar más beneficiosos y contundentes.

8.- Los Problemas Laborales Internos y la Comunicación.

8.1 ¿Por qué trabaja la gente?

Para poder ahondar en los problemas de tipo laboral - que se desarrollan en una organización, así como la función de los medios y sistemas de comunicación para procurar la resolución a conflictos obreros-patronales, es necesario el poder determinar el por qué trabaja la gente.

Para esclarecer los motivos por los que la empresa debe de contar con empleados altamente productivos e interesados plenamente en su trabajo, puedo señalar que el rasgo más característico, más significativo del hombre es su sociabilidad, y su mayor logro, su creciente aptitud por pertenecer a organizaciones sociales que de una u otra forma satisfacen sus necesidades.

C. Smith y H. Wakeley en su libro titulado PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL, editorial Mc Graw-Hill, en sus páginas 53 y 54, señalan: "El hombre trabaja porque el trabajo es tan

natural como el juego o el descanso".

"Aunque las metas particulares de cada individuo pueden ser muy diversas, el hecho es de que cada uno trabaja por alcanzar las metas que cree- con razón o sin ella - que satisfarán sus necesidades de alimento, seguridad, de relación estrecha y firme, de posición relativa y de autorrealización".

Ahora bien, puedo señalar cinco tipos generales de necesidades por las que el hombre trabaja:

8.1.1 Necesidades Fisiológicas.

Algunos autores señalan dentro de este inciso, las necesidades de entrada y las necesidades de salida, veamos ejemplos:

- A) Necesidades de entrada: alimento, agua, oxígeno.
- B) Necesidades de salida: sexo, excreción, descanso.

8.1.2 Necesidades de Seguridad.

Se satisfacen estas necesidades cuando el hombre busca protección de causas externas a él, como por ejemplo: calor, frío, accidentes y dolor.

8.1.3 Necesidades de Relación Afectiva y Conocimiento de sus Semejantes.

Este tipo de necesidades se refiere a la aceptación que tengamos con la gente y de mantener nuestras buenas relaciones con los demás. En más de una ocasión, el hombre comprende que

la satisfacción de sus necesidades le llegan a través de: su familia, sus amigos, sus jefes y compañeros de trabajo.

8.1.4 Necesidades de Posición.

Esto representa indudablemente obligaciones y privilegios, implica el afirmarse dentro de un nivel de vida y superarlo.

8.1.5 Necesidades de Autorrealización.

Esta necesidad se entiende como el llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser. Sólo la autorrealización se puede comprender como una necesidad interna por crecer. Los satisfactores y los insatisfactores, es decir, los logros y los fracasos, están directamente relacionados con la integración y la moral. Por tanto, al ir creciendo la necesidad de autorrealización o de crecimiento, la gente no sólo está contenta, sino que es más creativa y productiva.

¿Cómo podemos emplear nuestros medios y sistemas de comunicación para prevenir falta de productividad? La empresa puede detectar ciertos malestares de los trabajadores mediante sus manifestaciones en el trabajo: incremento o falta de productividad, desarrollo personal por buen ambiente de trabajo, rumores infundados, etc.

La pregunta a responder es ¿cómo atacar el problema?.

La empresa como una organización bien planeada, conoce perfectamente las funciones que cada empleado cumple, así co-

mo sus necesidades y los elementos necesarios para satisfacerlas. También, la organización debe reconocer cuando hay carencias de recursos o mala administración de bienes. Esto bien puede representar el que la empresa se adelante a los problemas, contenga los rumores o prevenga altos en la productividad. El sistema a seguir es simple y sencillamente el de informar permanentemente a la gente de los movimientos que realiza la empresa.

Como ejemplo citaré: Entre los empleados se corre el rumor de un posible ajuste de personal que implique el despido de trabajadores. Hasta ese momento no hay ningún aviso oficial al respecto, por lo tanto, el trabajador baja su productividad hasta obtener una información verídica de los acontecimientos.

La empresa en el momento en que se percate del problema, deberá emitir un informe detallado sobre la situación general de la empresa, que tipo de reorganización se requiere y cuál será la política de ajuste obrero. La utilización del boletín interno y de pizarrones eliminará cualquier duda al respecto.

Si el problema no se puede contener, bien se puede citar a una reunión con los gerentes o jefes de departamento para explicar las circunstancias por las que atraviesa la empresa y sus intenciones. Si aún así el conflicto o los rumores persisten, se citará a todo el personal a una junta colectiva.

8.2 Comienzan los Problemas

Cuando el trabajador ve impedida la satisfacción de algunas de sus necesidades o de todas, se inicia el proceso de malestar y

enfado. La productividad y la creatividad se van perdiendo, así como la comunicación entre los obreros y los patrones, entre el empleado y el jefe.

Esto viene a provocar la marginación por sectores dividiendo a la organización en dos: la empresa y el sindicato, la primera en oferta de mejoramiento, entendimiento y soluciones, y la segunda con demandas y peticiones a cumplirse.

Al establecer las cláusulas de un contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas, es decir: como ya se ha mencionado a través de este trabajo de tesis, cuando una persona ingresa a una organización, esta deberá ponerlo al tanto de las políticas internas, normas de conducta y principios de trabajo, o sea, que se deben de conocer los derechos y obligaciones, todos los trámites y reglamentos concernientes tanto a la empresa como a la persona. (Ver capítulos II y III).

Para poder cumplir tanto con las ofertas y las demandas de los dos sectores (organización y trabajadores), habrá que plantearse tres preguntas:

¿Qué se puede hacer respecto a un conflicto potencial entre la personalidad del individuo y las demandas de la organización?

¿Qué se puede hacer para reducir los sentimientos de frustración de la gente en el trabajo?

¿Qué cambios en las variables organizativas en su estructura serán efectivos en las empresas en el futuro?

Como respuestas se pueden señalar:

Un cambio en la estructura de la organización que no dañe a las necesidades humanas.

Realizar o ejecutar una rotación interna de personal o de funciones para que psicológicamente el empleado se interese más por su trabajo y deje de manejar fuerzas conflictivas. Aquí, y en el área de Relaciones Industriales, es de suma importancia el efectuar un profundo estudio de selección de personal para que los empleados que se contraten tengan la facilidad de producir más y mejor en cualquiera de los cargos, funciones o puestos a los que se les recomiende, promueve o transfiera.

Disminuir el sistema de competencia profesional cuando ésta implique retos agresivos o conflictos empresariales.

Simplificar o anular algunos métodos de trabajo que puedan resultar molestos, improductivos u obsoletos, por ejemplo: el envío de revistas a clientes y socios puede significar un trabajo monótono y se puede eliminar este sistema si la organización cuenta con una computadora que además de permitir la realización de otras funciones y tareas para el empleado, ahorra horas-hombre en productividad.

A pesar de las buenas intenciones por eliminar problemas en ambos sectores, pueden presentarse tendencias a una negociación colectiva como son:

S.2.1 Huelgas más cortas y pacíficas.

S.2.2 Menos tácticas de tipo emocional.

S.2.3 Mejor entendimiento, gracias a una mayor comunicación,

entre empleados y organización.

8.2.4 Toma de decisiones más convenientes y que atribuyan o eviten paros de ejercicios o suspensión de labores.

Para efectuar todas estas negociaciones se implica el conocimiento efectivo de algunos medios y sistemas de comunicación, por ejemplo:

Si el Gobierno Federal recomienda a través del Diario Oficial de la Federación un ajuste salarial a nivel nacional, el sindicato presentará un pliego petitorio a la empresa para efectuar una revisión colectiva de trabajo e iniciar una serie de pláticas para la futura toma de decisiones.

Con el debido tiempo, se establecerá un sistema de envío de circulares o memorandums con carácter de citatorios a las personas interesadas en el asunto. También se podrá emplear el uso del teléfono o el boletín de circulación interna.

Durante y posterior a las reuniones se elaborará una minuta de junta la cual contendrá en resumen las anotaciones más sobresalientes que destacaron en la junta.

Posteriormente, se redactará un aviso oficial sobre la situación (firmado por ambos sectores), para ser enviado a los trabajadores. Este aviso puede publicarse en el boletín interno, enviarse como circular por medio de la correspondencia interna, colocarse en tableros y pizarrones, o bien, pronunciarse por una reunión con todos los trabajadores y empleados de la organización en donde se les notificará de los pormenores, gestiones y soluciones al pliego petitorio.

En este último proceso, bien puede establecerse una mayor comunicación ya que se podrá determinar las reacciones de los empleados y sus opiniones al respecto.

Estas medidas bien podrían evitar un movimiento de huelga, marginación empresarial interna, falta de productividad, rumores, pláticas mal entendidas y desórdenes internos. Aquí como vemos, la comunicación organizacional puede funcionar como un sistema preventivo de futuros e inmediatos problemas.

Algunos ejecutivos de empresas señalan a la negociación colectiva como "el proceso para llegar a un acuerdo, y de éste modo presionar a los representantes de la empresa y de los trabajadores. Es una actitud definida, concreta, en la que interviene la fuerza relativa tanto del trabajador como de la organización".

Como resumen, puede afirmarse lo siguiente:

- Las partes tratarán de influirse mutuamente para la obtención de un beneficio sectorial.
- Hacer destacable la fuerza y control que cada sector tiene.
- Tratar de conocer las expectativas mínimas y máximas de cada parte para evitar, en lo posible, un rompimiento de relaciones (huelga) y promover al mismo tiempo, el inicio de las barreras de la comunicación.

Particularmente puedo enumerar cinco objetivos básicos por

sector que se manifiestan en las negociaciones de carácter interno, colectivo y laboral:

EMPRESA:

- A) Protección y fortalecimiento de la organización.
- B) Conservación del control de las políticas de la organización.
- C) Relaciones estables de trabajo.
- D) Objetivos sociales y económicos amplios.
- E) Búsqueda de objetivos y ambiciones personales de sus empleados (respeto de colegas).

SINDICATO:

- A) Protección y fortalecimiento del sindicato como una institución.
- B) Promoción del bienestar económico de sus miembros.
- C) Adquisición de control sobre los trabajos (límites del patrón)
- D) Promoción de objetivos sociales y económicos amplios.
- E) Búsqueda de objetivos y ambiciones personales (re-elección - en cargos).

Hay que tomar en cuenta que generalmente los obreros de una organización se unen a un sindicato por estar insatisfechos con las condiciones de trabajo, sueldos bajos y falta de prestaciones. De ahí que se inicie la búsqueda de una institución reconocida legalmente para que los amparen sus demandas. Una intención personal de tipo ambicioso, es el tratar de encontrar grupos de acción para infiltraciones y objetivos políticos.

Todo movimiento de huelga, así como el reconocimiento de una asociación o sindicato, están reconocidos en nuestra Carta Magna, Título Sexto: Del Trabajo y de la Prevención Social, Artículo 123. MEXICANO:ESTA ES TU CONSTITUCION. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. XLVII Legislatura, México 1968.

fracción XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

fracción XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos las huelgas y los paros

fracción XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso con diez días de anticipación a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la -

fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelgistas ejerciere actos violentos contra las personas o las propiedades, o, en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependen del Gobierno.

fracción XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

fracción XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

Capítulo IV

BARRERAS EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Ya hemos visto la forma en que se pueden manejar los sistemas de comunicación en una organización, ahora me ocuparé de las barreras que pueden mermar considerablemente los flujos comunicativos a nivel empresarial.

Oscar Cortés González, en su trabajo de tesis titulado "La Comunicación en la Empresa" nos señala como barreras de las comunicaciones:

- "Mensajes mal expresados.
- Interpretaciones defectuosas
- Falta de atención
- Supuestos no aclarados
- Período insuficiente de ajuste
- Evaluación prematura

Temor

Inhabilidad para comunicarse

Oímos lo que esperamos oír

Percepciones diferentes

Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que ya sabemos

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas

Las palabras pueden tener significados simbólicos

Nuestro Estado Emocional condiciona lo que oímos.

No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación" (19).

Como podemos apreciar, algunos de los incisos anteriores ya han sido tratados a lo largo de ésta tesis como es el caso concreto de las palabras que pueden tener diferentes significados para varias personas, por lo cual dije, es necesario el emplear frases precisas y claras.

Desde mi punto de vista, puedo dividir a las barreras de la comunicación organizacional en dos:

- 1 Barreras en el desarrollo de la comunicación
(problemas operativos)
- 2 Barreras en el sentido de la comunicación
(problemas de actitudes)

1. Barreras en el desarrollo de las comunicaciones (problemas operativos)

Señalo entre paréntesis "problemas operativos" ya que mientras se presente algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

Puedo mencionar como problemas de tipo operativo:

1.1 Barreras de tipo físico.

Abarca a los medio físicos que pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, magnética, acústica, óptica, etc. según el medio o canal que se emplee.

Cuando se presentan estas deficiencias se llega a entorpecer las operaciones o el desarrollo del trabajo y por consiguiente, de los sistemas de comunicación tanto en su área - interna, como en la externa.

1.2 Barreras de tipo fisiológico

Se presentan cuando existe algún tipo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe.

Esto se puede ocasionar debido a anomalías en los sentidos como por ejemplo: daltonismo, ceguera, sordera, etc.

También la falta de concentración en el mensaje - puede provocar equívocos que deformen la comunicación.

También puedo mencionar fallas como son las resultantes por fatigas de trabajo, problemas internos o extraños del individuo o algún tipo de elemento que no permita al individuo estar capacitado intelectualmente para poder captar en su esencia el mensaje.

1.3 Barreras de tipo administrativo.

Este tipo de barreras pueden abarcar :

1.3.1 Omisión de testimonios o pruebas.

No podemos nosotros emitir mensaje alguno sin previa información, datos que en un momento dado puedan respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de un buen respaldo - (teórico o práctico, según sea el caso), se presentarán -- invariablemente, barreras en nuestros sistemas de comunicación.

1.3.2 Preparación.

Hay que preparar adecuadamente el mensaje para ofrecerlo lo más atractivo posible y sobre todo, lo más adecuado a nuestro auditorio.

1.3.3 Falta de Honradez.

Esta barrera es de suma importancia. Si nosotros los emisores no presentamos una actitud honrada para escuchar (ya que

es la única forma de comprender mejor los problemas y darles una solución), y para informar o preparar nuestros sistemas de comunicación (de lo cual dependerá - en gran medida el desarrollo continuo de la organización), daremos pie a un mal entendimiento de nuestros mensajes o bien, perderemos totalmente la confianza de nuestro auditorio.

1.3.4. Aumentar distancias.

Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración.

1.3.5. Complejidad.

Hay que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir algún mensaje, así aumentarán nuestras probabilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y pésima captación de nuestros sistemas de comunicación.

1.3.6 Aumentar los niveles jerárquicos.

Ya hablaba en el capítulo anterior de la necesidad de acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son muy complejos o son demasiados. Hay que mantener un buen equilibrio en la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo.

1.3.7. Falta de coordinación.

Se debe de fomentar la unión y coordinación de funciones. Así se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.

1.3.8. Programas sin bases.

Sin preveer todas las posibles circunstancias a presentarse; sin llevar a cabo estudios analíticos de la situación, y sin contar con programas bien establecidos con la información necesaria, en lugar de fomentar buenos sistemas de comunicación, crearemos marginación, envidia y egoismos.

2.- Barreras en el sentido de la comunicación.
(problemas de actitudes).

Para este apartado, debemos tener en cuenta que no todas las personas piensan o reaccionan de igual manera ante una situación. Nuestro auditorio siempre presentará un carácter heterogéneo. Cada persona es distinta a las demás.

Aquí puedo englobar las siguientes barreras:

2.1 Barreras de tipo semántico.

Este inciso se refiere a la deformación o contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra.

Ejemplo:

Emisor del mensaje: "...éste trabajo está como para tirarlo a la basura".

Receptor del mensaje toma su trabajo y lo tira a la basura.

Sin embargo, la intención del emisor no era el que se perdiera por completo el esfuerzo del empleado. Su intención inicial era hacer un llamado de atención para la corrección del trabajo.

2.2. Barreras de tipo psicológico.

Ya hemos mencionado que todos los hombres (en su sentido genérico) son distintos. Todos muestran diferentes potencialidades o vocaciones que van formando su temperamento. También, las experiencias durante su desarrollo van conformando su carácter. Por ejemplo: una persona sencilla y una muy arrogante fácilmente pueden perder su comunicación.

Cabe señalar que aquí importa demasiado lo que conocemos como "marco de referencia" ya que cada individuo filtra la información dependiendo de su personalidad. Puedo señalar a continuación los problemas más comunes.

2.2.1 Agrado o desagrado.

Las experiencias de los receptores tienden, por lo general, a dar una propia interpretación de lo que ve u oye. No siempre esta interpretación es fiel a la realidad.

2.2.2 Juicios de valoración.

Es decir, el emitir un juicio aprobatorio o reprobatorio del transmisor, y no del mensaje, obstaculiza una comunicación efectiva.

2.2.3 Valores de tipo emocional.

Estos llegan a bloquear a los valores racionales o comprensibles.

2.2.4 Prejuicios.

Barreras de comunicación que se presentan ante determinados temas. Generalmente son opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información.

2.3 Barreras de tipo administrativo.

Aquí me referiré a tres puntos que influyen, a parte del desarrollo y fluidez de la comunicación organizacional, en su esencia.

2.3.1 Barreras en la comunicación ascendente.

Esto implica el no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o un temor al castigo.

2.3.2 Barreras de comunicación descendente

La mala emisión de órdenes a los sub-ordinados implica que estos mal entiendan el mensaje y realicen otro tipo de actividades que las propuestas en la intención.

2.3.3. Barreras en la comunicación horizontal.

El tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases, o cuando la mayoría de los asistentes a una junta, - por ejemplo, tienen una idea sobre el problema muy diferente a la idea del interlocutor, la necesidad puede llevar a la deformación de la comunicación en un intento por sobresalir o ganar la plática.

El principal método para eliminar las barreras de la comunicación será el proceso de la retroalimentación. Para ver un objeto concreto al respecto, consultar el anexo cuatro de la página 133 en donde se reproduce una minuta de junta del Comité de Comunicaciones.

CONCLUSIONES.

Hoy en día, dentro de la organización interna de las empresas comerciales, los sistemas, métodos, técnicas, medios o procesos de comunicación representan la base piramidal de las compañías con complejas políticas administrativas de sus recursos humanos, materiales y técnicos. Con esto comprendemos que el desarrollo y buen funcionamiento de los sistemas comunicativos están íntimamente ligados con los medios disponibles para su ejecución. Por tanto tenemos que:

- 1.- Es necesario el coordinar nuestros tres recursos administrativos así como la disposición voluntaria de las personas, un buen diseño de programas a -- ejecutarse y el cumplimiento de las políticas empresariales para obtener un rotundo éxito de los sistemas de comunicación.
- 2.-La creación y apertura de más y nuevos sistemas de comunicación viables para una empresa puede clarificar aún más los procedimientos organizacionales e influir positivamente en la motivación del personal y el reforzamiento de la imagen corporativa - externa.

- 3.- El manejo de los medios y sistemas de comunicación dentro de una organización comercial deberán ser - manejados bajo normas racionales y con intenciones bien establecidas. Esta conclusión podemos verla ampliada en su concepto en el capítulo II "Comunicación Organizacional".
- 4.- Los medios y sistemas de comunicación implantados - bajo las consideraciones del punto anterior, pueden estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo debido a que cada miembro de un grupo de trabajo puede saber lo que cada uno está haciendo y quées lo que piensa él de su grupo de trabajo.
- 5.- Los medios y sistemas de comunicación ayudan a la - planeación y organización administrativas para que estas sean ejecutadas en forma eficaz.
- 6.- Una buena comunicación puede asegurar, dentro de una organización, la transmisión de conocimientos y experiencias entre el personal. Caso concreto, las revistas que edita la Gerencia de Comunicaciones.
- 7.- Las organizaciones comerciales no pueden sobrevivir - sin comunicaciones. Las organizaciones comerciales - efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación.
- 8.- Dentro de las organizaciones comerciales, son los medios y sistemas de comunicación quienes tienen unidos

todo el personal.

- 9.- La comunicación organizacional le da movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de una organización comercial.
- 10.- Los sistemas de comunicación en una organización son los procesos de flujo de información.
- 11.- Bajo el programa de comunicación que se establezca en una organización comercial se puede obtener: un sentimiento de integración; una idea de realización o desarrollo y determinar que el concepto de labor en equipo sea perfectamente bien entendido.
- 12.- Las comunicaciones organizacionales son una cadena - empieza en la intención y acaba en la conducta, según lo expuesto en el Proceso Secuencial de la Comunicación descrito en el capítulo III "Sistemas de Comunicación".
- 13.- Las condiciones básicas para los buenos y efectivos sistemas de comunicación en una organización son: - informarse ampliamente sobre lo que se va a comunicar; Establecer una confianza mutua entre el emisor y el receptor; Encontrar un campo común de experiencia; emplear un lenguaje similar; poner especial atención en nuestra intención y su cumplimiento; hacer uso de ejemplos o elementos similares; esperar - una acción retardada y crear un fuerte impacto.

- 14.- Los medios y sistemas de comunicación pueden servir como procesos preventivos de conflictos internos de tipo laboral.
- 15.- Los medios y sistemas de comunicación pueden, también, resolver problemas internos.
- 16.- De la buena aplicación de los sistemas de comunicación y del buen uso de los medios disponibles se puede obtener resultados productivos que promoverán la solidificación de una estructura organizacional, el entendimiento obrero-patronal, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la captación de un mayor número de clientes.
- 17.- La administración moderna de las organizaciones empresariales tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas y por consiguiente, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración en cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos o razones que los mueven como tales.
- 18.- Por el lado contrario, un mal sistema empleado o un medio inadecuado pueden ejercer una influencia totalmente negativa y errónea como son los falsos rumores y comentarios contraproducentes que desorientan a los trabajadores causando una desintegración y perdiendo los verdaderos objetivos empresariales.

- 19.- La imagen externa que se tenga de la organización será responsabilidad de la Gerencia de Comunicaciones. Asimismo, los sistemas empleados estarán hechos bajo cuidadosos estudios que determinen las áreas o el mercado al que se quiere llegar, los presupuestos destinados y sobre todo, el resultado óptimo en su aplicación.

- 20.- Un comunicólogo es indispensable en una organización comercial dedicada a la manufactura y venta de equipos neumáticos e hidráulicos ya que como se menciona en el punto 7, las organizaciones comerciales no pueden sobrevivir sin comunicaciones.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1.- Engels, Federico. EL PAPEL DEL TRABAJO EN LA TRANSFORMACION DEL MONO EN HOMBRE. Ediciones de Cultura Popular. Sexta edición. México 1975. pág. 214.

2.- Darwin, Carlos. EL ORIGEN DE LAS ESPECIES POR MEDIO DE LA SELECCION NATURAL. Tomo I. Universidad Nacional Autónoma de México. México 1959. págs. 15 y 16

3.- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México 1976. Segunda re-impresión. Capítulo 2. pág 24.

4.- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. México 1976. Segunda re-impresión. Capítulo I. pag. 14

5.- Ham Chi, Silvia E. LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS AGENCIAS DE COLOCACION DE EMPLEO. tesis profesional. Universidad Nacional Autónoma de México. México 1971.

6.- Fernández Arenas, J.F. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. México, Universidad Nacional Autónoma de México. 1971.

- 7.- Semetrino-Zurubi. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
Real Academia de la Lengua Española. Madrid 1970. Tomo VI
pág. 1218.
- 8.- Clay Smith, Henry. H. Wakeley, John. PSICOLOGIA DE -
LA CONDUCTA INDUSTRIAL. Editorial Mc. Graw Hill. México
1977. pág. 24
- 9.- Terry R., George. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.
Novena edición. Compañía Editorial Continental, S.A.,
México 1978. págs. 357 y 358.
- 10.- Breth D. Robert. LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION
DE EMPRESAS. Fondo Educativo Interamericano, S.A. U.S.A.
1974. Capítulo I. pag. 19
- 11.- Urrutia, Jorge. SISTEMAS DE COMUNICACION. Editorial
Planeta. Biblioteca Cultural. Barcelona, 1975. Introdu-
cción. Tema: Sistemas de Comunicación Animal. págs. 9, -
10,12,14,15 y 18.
- 12.- Cortés González, Oscar. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.
Tesis Profesional. Universidad de Nuevo León. Junio de 1970.
págs. 5 y 6.

13.- Terry R., George. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION. Novena Edición. Compañía Editorial Continental, S.A. México 1978; págs. 543 y 547.

14.- Flores de Gortari, Sergio. Orozco Gutiérrez, Emilia-
no. HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL. Editorial Trillas. México 1973. Capítulo I, pág. 24

15.-Urrutia, Jorge. SISTEMAS DE COMUNICACION. Editorial-
Planeta. Biblioteca Cultural. Barcelona 1975. Capítulo:
La Comunicación. pág. 27

16.- Clay Smith, Henry. H. Walekey, John. PSICOLOGIA DE -
LA CONDUCTA INDUSTRIAL. Editorial Mc. Graw- Hill. México
1977. págs. 152, 153.

17.- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. -
Editorial Limusa-Whiley, México 1971.

18.- Breth D., Robert. LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION
DE EMPRESAS. Fondo Educativo Interamericano S.A. U.S.A 1974
Capitulo II y Capítulo III págs: 31 a 74.

19.- Cortés González, Oscar. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.
Tesis profesional. Facultad de Comercio y Administración.
Universidad de Nuevo León, 1970 págs.73 a 86.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- AMADO, LEVY-VALDES. LA COMUNICACION EDITORIAL MARFIL
MADRID, 1967
- ARANGUREN, JOSE LUIS. LA COMUNICACION HUMANA. EDITORIAL
GUADARRAMA, MADRID, 1975
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1976
- BERLO K, DAVID. EL PROCESO DE LA COMUNICACION EDITORIAL
ATENEO, BUENOS AIRES, PRIMERA EDICION, 1971
- BRETH, ROBERT. LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS
FONDO EDUCATIVO INTER-AMERICANO, S.A. MEXICO 1974
- BUBER, MARTIN. ¿QUE ES EL HOMBRE? EDITORIAL F.C.E. MEXICO
1975
- CASO, ANTONIO. SOCIOLOGIA. EDIT. LIMUSA-WILEY MEXICO 1964
- CASTILLA DEL PINO, CARLOS. LA INCOMUNICACION EDITORIAL PE-
NINUSLA. BARCELONA, 1969
- D. DUNNETTE, MARYIN. K. KIRCHER, WAYNE. PSICOLOGIA INDUSTRIAL
EDIT. TRILLAS MEXICO, 1975
- DARWIN, CHARLES. EL ORIGEN DE LAS ESPECIES POR MEDIO DE LA
SELECCION NATURAL. TOMO I Y II, UNAM MEXICO 1959
- DAVIS, FLORA. EL LENGUAJE DE LOS GESTOS EDIT: EMECE EDITORES
BUENOS AIRES, 1975

CHALT K, MIGUEL F. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA
MEXICO 1974

QUECE, JAQUES. LA PUBLICIDAD BIBLIOTECA SALVAT DE LOS GRAN-
DES TEMAS. EDIT SALVAT BARCELONA 1975

ENGELS FEDERICO. EL ORIGEN DE LA FAMILIA, LA PROPIEDAD PRIVADA
Y EL ESTADO. EDIT. DE CULTURA POPULAR. SEXTA REEDICION MEX
1975

ENGELS, FEDERICO. EL PAPEL DEL TRABAJO EN LA TRANSFORMACION DEL
MUNDO EN HOMBRE. EDIT. DE CULTURA POPULAR. SEXTA REEDICION MEX.
1975

FERNANDEZ ARENAS , J.J. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
MEXICO UNAM 1971

FERNANDEZ SOTELLO JOSE. LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS
TESIS PROFESIONAL U.I.A. 1981

GELLERMAN, SAUL. LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS
EDIT. CONTINENTAL. PRIMERA EDICION 1970 MEXICO

HAN CHI, SILVIA. LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS AGENCIAS DE
COLOCACION DE EMPLEO TESIS PROFESIONAL. UNAM MEX. 1971

LUCAS, HENRY. HISTORIA DE LA CIVILIZACION EDIT. ARGOS. MEX
1946

MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS EDIT. COLEGIO DE PSICOLOGIA
DE LA U.I.A. MEX 1964

MC. GREGOR, Douglas. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. EDIT.
DIANA? MEXICO 1969

MOORE, WILBERT CAMBIO SOCIAL. EDITORIAL UTEHA 1966

MORRIS, C. V. SEÑALES LENGUAJE Y CONDUCTA. EDIT. LOSADA
BUENOS AIRES, 1962

MORTENSEN, C. DAVID. COMUNICACION: EL SISTEMA INTRAPERSONAL.
EDIT: TRES TIEMPOS BUENOS AIRES, 1972

MORTENSEN, C. DAVID. COMUNICACION: EL SISTEMA SOCIOCULTURAL
EDIT TRES TIEMPOS. BUENOS AIRES, 1962

NEWMAN, BRUNO J. DISEÑO DE CUATRO PROGRAMAS DE RELACIONES LA
LABORALES CON BASE A LA INFORMACION DERIVADA DE ENCUESTAS DE
OPINION APLICADAS AL PERSONAL OBRERO DE CUATRO PLANTAS DE UNA
COMPAÑIA. TESTS PROFESIONAL U.I.A. 1980

NEWMAN H. JOHN. PERIODISMO RADIFONICO EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.
MEXICO 1966

ORTEGA Y GASSET, JOSE. EL HOMBRE Y LA GENTE SEPTIMA EDICION
EDIT. ESPASA-CALPE 1945

PARRAMON, J.MA. ARTES GRAFICAS EDICIONES INSTITUTO PARRAMON
PRIMERA EDICION ENERO 1970

PARRAMON J. MA. ASI SE DIBUJAN LETRAS, ROTULOS Y LOGOTIPOS
EDICIONES INSTITUTO PARRAMON, ENERO 1970 BARCELONA

ROF, CARBALLO, JUAN. EL HOMBRE COMO ENCUESTO EDIT ALFAGUARA
MADRID 1975

SCHILLER, MAX. ESENCIA Y FORMAS DE LA SIMPATIA TERCERA
EDICION EDITORIAL LOSADA BUENOS AIRES, 1912

CHENEKER, RENE. LA TELEVISION. BIBLIOTECA SALVAT DE LOS
GRANDES TEMAS. EDIT. SALVAT. BARCELONA 1974

CHAMM, WILBURT. LA CIENCIA DE LA COMUNICACION HUMANA EDIT.
OCELE. MEXICO 1968

SIMETRINO - ZURUBI DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DECIMANOVENA EDICION. MADRID 1970

SMITH, C. -WAKELEY, H. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL.
EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1977

TERRY R, GEORGE. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
COMPANIA EDITORA CONTINENTAL S.A. MEXICO 1978

URRUTIA, JORGE. SISTEMAS DE COMUNICACION EDIT. PLANETA.
BARCELONA 1975.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA:

GOLDHABER, GERARLD M. COMUNICACION ORGANIZACIONAL. JOGOS
CONSORCIO EDITORIAL, S.A. MEXICO 1977

JESSAMON DAWNE, JACKSON, WILLIAM. LA COMUNICACION FUNCIONAL EN
LOS NEGOCIOS. EDIT. DIANA. MEXICO 1973

THAYER, LEE. COMMUNICATIONS, CONCEPTS AND PERSPECTIVES. UNI-
VERSITY OF MISSOURI 1967.

A N E X O 1

DESCRIPCION DE FUNCIONES

Descripción de funciones.

Brevemente se especifica cuáles serían las funciones de cada uno de los departamentos que integran nuestro organigrama. La Gerencia de Comunicaciones se analizará al final por ser la de nuestro interés y por ello la que deberá contar con mayores especificaciones.

Funciones:

Dirección General:

- Supervisar el funcionamiento de las Gerencias y Departamentos de la organización, así como las Finanzas, Auditorías y observar el buen cumplimiento de las metas y objetivos fijados.
- Decide los asuntos administrativos y financieros de todas las Gerencias y Departamentos de la organización.
- LLeva el control financiero y administrativo de toda la organización.
- Planificar las metas y objetivos del presupuesto financiero.
- Recomienda medidas correctivas sobre los objetivos y planes de la organización.
- Mantiene una supervisión constante sobre las sucursales de la organización.
- Dicta los lineamientos y políticas generales de la organización.
- Sus relaciones serán de un contacto continuo con el resto de las Gerencias y Departamentos de la organización.

Gerencia de Relaciones Industriales:

- Investiga y selecciona las fuentes de reclutamiento de personal.
- Realiza entrevistas de selección y coordina la aplicación de exámenes psicotécnicos, médicos y encuestas socioeconómicas.
- Contrata al personal de nuevo ingreso y supervisa la integración de sus expedientes.
- Supervisa y coordina el cumplimiento de higiene y seguridad
- Supervisa la administración de sueldos y salarios, encuestas de mercado e investigación del costo de la vida.
- Supervisa el programa de capacitación y desarrollo del personal que abarca: inducción, entrenamiento, preparación, - difusión de cursos internos y externos y evaluación de dicha capacitación.
- Atiende peticiones, sugerencias y quejas de las comisiones representativas de los trabajadores de la organización.
- Asesora a los Gerentes para resolver problemas de personal a su cargo.
- Supervisa las prestaciones y beneficios marcadas por la Ley Federal del Trabajo y las que la misma organización otorge.
- Proporciona al encargado de nóminas la información que afecta a las mismas.
- Coordina la administración de sueldos
- Atiende las visitas de inspección de las autoridades laborales, etc.
- Realiza entrevistas de orientación.
- Colabora estrechamente con la Gerencia de Comunicaciones - para transmitir informaciones por medio de las publicaciones que éste último edita.

- Es responsable de llevar correctamente los expedientes de los empleados.
- Es responsable de elaborar y presentar los avisos correspondientes al Seguro Social, Junta de Conciliación y Arbitraje y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Gerencia de Finanzas.

- Supervisa el funcionamiento de las Gerencias a su cargo, contraloría, crédito y cobranzas, auditoría interna y pronósticos de ventas.
- Se mantendrá informado sobre las fluctuaciones de la moneda así como su demanda en los mercados internacionales.
- Fijará una paridad anual con las demás monedas extranjeras.
- Revisará el control financiero de la organización
- Controlará las cuentas administrativas por departamentos.
- Efectuará al inicio de cada año, las relaciones de presupuestos por departamentos.
- Elaborará reportes periódicos informando a la Dirección General y Gerencias sobre la situación de la organización en el sector de interés.
- Mantendrá una supervisión continua sobre los gastos de los Departamentos así como de las sucursales.
- Será responsable de la solvencia económica de la organización.
- Es responsable de la consolidación y presentación de los Estados Financieros y demás informes de carácter contable.

- Es responsable de obtener recursos financieros que requiera la organización.
- Es responsable de la contratación de todo tipo de seguros para salvaguardar los bienes de la compañía.

Gerencia de Sistemas Administrativos (Computación).

- Planea e implanta los sistemas de información computarizada.
- Modifica los sistemas informativos computarizados por cambios en la organización.
- Provee al Depto de Comunicaciones toda la información requerida por éste sobre el estado del mercado y listados para el envío de publicaciones y cartas.
- Aprueba la programación de procesos especiales de computación.
- Vigila el tiempo y costo de procesamiento de datos.
- Mantiene actualizada la información administrativa de la organización y cancela los programas que ya no interesen a la misma.
- Supervisa la calidad del procesamiento de datos (cifras de control y presentación).
- Coordina y se mantendrá informado de los nuevos avances en el campo del procesamiento de datos en todo el mundo.

Gerencia de Servicio.

- Coordina y dirige el servicio a los productos o equipos que vende la empresa, con el objeto de que sea adecuado y oportuno.

- Implanta sistemas para agilizar el servicio de reparación.
- Proporciona apoyo técnico a todos los clientes y sucursales.
- Da entrenamiento e imparte cursos en coordinación con el Depto de Capacitación y Desarrollo
- Analiza las fallas que se encuentren en los equipos ya reparados.
- Elabora encuestas entre los clientes para determinar cuales son las fallas en los sistemas de reparación y corregirlos.
- Se responsabilizará del buen funcionamiento del Taller de Servicio.
- Es responsable de que el cliente reciba un máximo en rendimiento del servicio, con respecto al costo, rapidéz y calidad.

Gerencias de Producto: Compresores, Herramientas y Minería y Construcción.

- Planea, implanta y coordina las políticas y procedimientos, así como los programas para promover la venta de los productos o equipos a su cargo.
- Proporciona apoyo técnico a la organización de ventas.
- Administra los entrenamientos sobre sus diferentes equipos.
- Planea su propia estrategia y realiza sus propios sondeos de mercado.
- Elabora niveles de precios adecuados para sus productos.
- Contribuye a obtener información sobre los equipos similares de otras compañías.
- Tiene a su responsabilidad los productos de demostración, renta y venta.

- Es responsable de fijar descuentos especiales sobre las ventas de sus equipos.
- Tiene la responsabilidad de decidir sobre la devolución de sus productos por parte de un cliente o sucursal.

Gerencia de Ventas.

- Con base a los reportes de los vendedores a su cargo, estudia el mercado de su zona para tomar una línea de acción.
- Vigila, ayuda y supervisa a los clientes.
- Efectúa visitas periódicas a sus clientes.
- Auxilia continuamente al Depto de Crédito y Cobranzas en la recuperación de créditos otorgados.
- Recaba información sobre la posición de los equipo semejantes de otras compañías en el mercado.
- Elabora sus pronósticos de venta anuales.
- Es responsable de cubrir con los pronósticos previstos.
- Es parte fundamental de información de tipo oral para los clientes acerca de la organización, funcionamiento y productos de la empresa.

Gerencia de Abastecimientos.

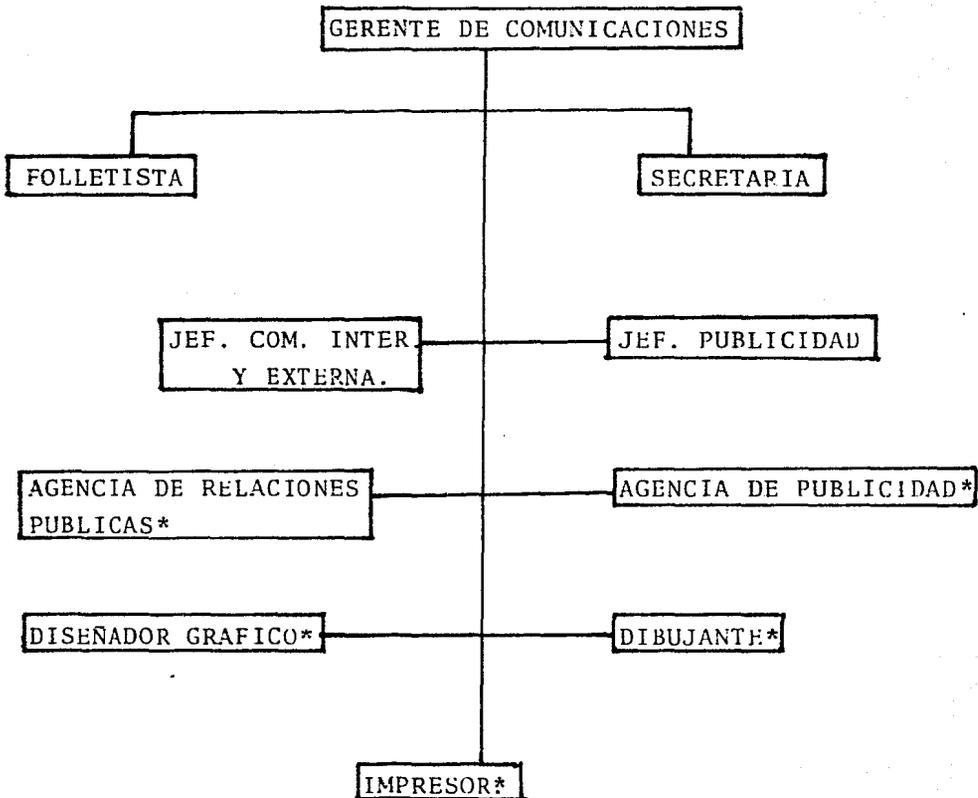
- Planea, coordina y supervisa la compra de equipos y refacciones.
- Coordina y supervisa la compra de máquinas y refacciones para su almacenamiento.
- Elabora programas para incrementar la eficiencia en la entre-

- ga de máquinas, refacciones y equipos al cliente.
- Visita a proveedores para informarse acerca de los costos de los equipos.
 - Implanta sistemas conjuntos con la Gerencia de Sistemas Administrativos para conocer en base a la computadora, - cuales son las existencias de equipos y refacciones.
 - Elabora el pronóstico anual de inversiones y refacciones.
 - Modifica el sistema de calificación y manejo de la mercancía en el almacén.
 - Supervisa las operaciones de importación y exportación de refacciones y equipos.
 - LLeva un análisis del inventario de la organización.
 - Es responsable de mantener siempre en existencia las refacciones y productos que el cliente solicite.
 - Debe administrar y controlar perfectamente la organización interna del almacén.
 - Será responsable directo de la capacitación de los empleados a su cargo en estrecha coordinación con el Depto. de Capacitación y Desarrollo.
 - Elaborará reportes periódicos sobre el suministro de refacciones y equipos.

Gerencia de Comunicaciones.

Esta área estará integrada por cinco individuos quienes cumplirán con funciones específicas: Gerente de Comunicaciones, Jefe de Publicidad, Jefe de Comunicación Interna y Externa, Secretaria y Folletista.

El organigrama* interno de la Gerencia de Comunicaciones aparecería de la siguiente manera:



* Aclaración: Los recuadros que aparecen en el organigrama con un asterisco significa que no necesariamente (como es el caso de esta tesis) deberán ocuparse como funciones de planta dentro de la organización. Más adelante veremos como por las funciones del Departamento, así como por las responsabilidades de sus integrantes, tanto las Agencias de Relaciones Públicas y Publicidad, como el Diseñador - Gráfico, Dibujante e Impresor pueden ser auxiliares trabajando como "free-lancers". El que no se efectúe una contratación directa o de planta para éste personal o servicios, responde a necesidades de tipo económico que interesan a la Gerencia de Comunicaciones, ejemplificando: una Agencia de Publicidad puede manejar los medios necesarios para la buena promoción de los productos que ofrece la empresa. Por ello, la Agencia requiere de un presupuesto para gastos y un ingreso neto por los servicios (sin contar los descuentos de agencias que obtienen en la contratación de medios). Sin embargo, si la Gerencia de Comunicaciones contrata eventualmente a un diseñador o a un dibujante y la propia Gerencia produce sus anuncios y contrata sus medios de difusión, tendrá, por una parte, el control y diseño de sus propios anuncios, manejará su presupuesto y descuentos y brindará dos - fuentes de trabajo tanto para el Diseñador o Dibujante, como para el impresor.

Las funciones genéricas de la Gerencia de Comunicaciones serán:

- Planear campañas de publicidad en los diferentes medios de comunicación. (cine, radio, televisión, periódicos).
- Planear y supervisar la participación de la organización en exposiciones y ferias del sector industrial a nivel nacional.
- Traducir la información técnica que le proporcione las Gerencias de Producto, para ser distribuidas fuera del país.
- Editar, programar, dirigir y distribuir las publicaciones internas y externas de la organización.
- Difundir informaciones periódicas a revistas especializadas del ramo y a periódicos nacionales o extranjeros.
- Realizar sondeos de mercado inherentes a la imagen de la empresa, a las que estén íntimamente ligadas a comunicaciones y al personal de la empresa. En las encuestas referentes al personal, su identificación con la empresa - y aptitudes o méritos, la Gerencia de Comunicaciones tendrá permanente contacto con la Gerencia de Relaciones Industriales para sugerir de qué manera se puede manejar - el proceso de investigación y los resultados que se obtengan puedan funcionar para implementar campañas motivacionales para el personal y corregir errores o faltas - dentro de la organización.
- Es responsable de mantener siempre en existencia los folletos informativos sobre la organización y sus productos, que el cliente solicite.

- Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas de los equipos audiovisuales como son los aparatos de proyección, fotográficos, de acetatos, etc.
- Es responsable de organizar eventos especiales enfocados a reforzar la imagen de la organización entre los empleados, así como promover la comunicación entre el personal. Ejemplo: reuniones, recitales, obras de teatro, es decir: mecánicas de grupo.
- Mantener una relación estrecha y periódica con los medios masivos de comunicación.

Responsabilidades por puestos:

Gerente de Comunicaciones.

Responsabilidades Genéricas: Planear, coordinar y controlar las actividades de comunicaciones promovidas en la organización. Deberá establecer relaciones internas y externas con el objeto de cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos. El Gerente de Comunicaciones reportará directamente acerca de los resultados mensuales a la Dirección General. También, podrá hacer sugerencias a los ejecutivos de la organización sobre programas de relaciones públicas para los visitantes, proyecciones de películas o audiovisuales para el personal o visitantes, etc.

Responsabilidades Específicas:

- Crear y manter la buena imagen de la empresa entre el personal, los clientes y el público en general.
- Estrechar relaciones con los representantes ejecutivos de los medios de comunicación (cine, radio, televisión y prensa).

- Supervisar y dirigir todas las publicaciones de la organización.
- Planear, producir y controlar las actividades de Relaciones Públicas y Publicidad de la organización.
- Desarrollar los sistemas de comunicación de la organización de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- Supervisar el trabajo realizado por los "auxiliares" de la Gerencia de Comunicaciones (Agencias de Relaciones Públicas y Publicidad, Diseñador Gráfico, Dibujante e impresor).
- Reportar mensualmente a la Dirección General sobre la situación, producción y análisis financiero de la Gerencia de Comunicaciones.
- Redactar o en su caso aprobar los discursos que afecten las políticas de imagen de la organización.
- Supervisar las actividades del personal de la Gerencia de Comunicaciones.

Jefe de Publicidad.

Responsabilidades Genéricas: Coordinarse con el Gerente de Comunicaciones para implementar y controlar las actividades publicitarias de la organización.

Responsabilidades Específicas:

- Organizar y supervisar todas las reuniones, exhibiciones, exposiciones, conferencias y eventos especiales de la organización.

- Atender los requerimientos de las Gerencias de la organización en cuanto a obtención de folletos técnicos sobre la operación, funcionamiento y refacciones de los equipos.
- Desarrollar las estrategias de medios y controlar los presupuestos publicitarios en coordinación con el Gerente de Comunicaciones.

Jefe de Comunicación Interna y Externa.

Responsabilidades Genéricas:

Planear, estructurar y difundir toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la organización. También será el responsable de la planeación, edición y distribución de aquellas publicaciones que reflejan las actividades y productos de la organización.

Responsabilidades Específicas:

- Planear y jerarquizar la información que sea difundida a través de los medios de comunicación colectivos.
- Elaborar un programa de difusión de notas, gacetillas o comunicados de prensa para distribuirse entre la radio, la T.V., revistas especializadas, cine y periódicos.
- Organizar las conferencias de prensa de los ejecutivos de la compañía.
- Proporcionar información a las instituciones, empresas u organismos referente a la organización bajo solicitud.
- Obtener de fuentes fidedignas la información de la organización que por su importancia deberá ser difundida.

- Redactar en términos sencillos y claros los textos correspondientes a:

Guiones para documentales, audiovisuales, etc.

Boletines y comunicados de prensa.

Avisos y anuncios no relacionados con campañas publicitarias, sino de motivación obrera, etc.

Artículos editoriales.

- Revisar y corregir los textos que vayan a difundirse.
- Reunir la información necesaria para editar las publicaciones de la organización.
- Redactar y corregir los textos de carácter: técnico, boletines internos, folletos, instructivos y manuales.
- Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
- Planear y dirigir el formato de las revistas de la organización.
- Supervisar la impresión correcta de los materiales.
- Ordenar y clasificar los archivos fotográficos y fílmicos de la empresa.
- Proporcionar el material fílmico o fotográfico, así como el equipo audiovisual necesario al personal de la compañía y a las revistas especializadas.
- Elaborar una carpeta especial en donde se concentre toda la información difundida por los medios de comunicación colectiva haciendo mención de la organización.
- Circular la información de la organización y otras empresas del sector entre el personal de la organización.
- Será el responsable de la coordinación y autorización de avi-

sos informativos que se coloquen en los tableros de la organización.

Secretaria:

Responsabilidades Genéricas:

Serán todas las inherentes a una secretaria ejecutiva bilingüe. Asistirá con su trabajo secretarial al Gerente de Comunicaciones. Jefe de Comunicación Interna y Externa y Jefe de Publicidad.

Responsabilidades Específicas:

- Hacer reservas y confirmaciones de viajes del personal de la Gerencia de Comunicaciones.
- Manejo del Directorio Social.
- Control del equipo audiovisual (solicitudes)
- Control de llamadas locales y de larga distancia.
- Control de facturación, pagos, cobranza y autorizaciones de la facturas a proveedores.
- Distribución de correspondencia interna a otros departamentos.
- Envío de cartas de agradecimiento, felicitación, telegramas, etc. a nombre de la Gerencia de Comunicaciones y de la Dirección General.
- Control de altas y bajas en los listados de envío de las publicaciones de la organización bajo estrecha relación con el Departamento de Sistemas Administrativos.
- Controlar el archivo general de la Gerencia de Comunicaciones.
- Control del archivo de bocetos y originales producidos por el

depto. de Comunicaciones.

Folletista:

Responsabilidades Genéricas:

Control, adquisición y distribución de todas aquellas publicaciones de la organización.

Responsabilidades Específicas:

- Programas la adquisición y distribución de todo el material impreso de la organización para que sea difundido oportunamente.
- Seleccionar los medios de distribución más idóneos, de acuerdo con las necesidades, naturaleza y público al que va dirigida - la información.
- Archivar todas las publicaciones editadas por la organización.
- Integrar una biblioteca técnica sobre los equinos, productos y servicios que ofrece la organización.
- Actualizar la biblioteca técnica y las colecciones impresas de la organización.
- Manejo del archivo y almacén de publicaciones de la organización.

El presupuesto anual destinado a cubrir las actividades - de la Gerencia de Comunicaciones se dividiría en las siguientes áreas:

- Sueldos empleados
- Premios o incentivos empleados.
- Aguinaldo empleados.
- Vacaciones empleados.
- Gastos varios del personal.
- Gastos varios de materiales.
- Honorarios varios.
- Publicación revista interna.
- Publicación revista técnica.
- Convenciones, conferencias y exhibiciones.
- Papelería publicitaria.
- Anuncios en el Directorio Telefónico.
- Anuncios en revistas y periódicos.
- Campaña de radio.
- Películas y audiovisuales.
- Catálogos y folletos.
- Fotografías y murales.
- Regalos institucionales.
- Compra de diarios, periódicos, revistas, etc.
- Gastos automóbiles y medios de transporte.
- Gastos viajes.
- Gastos de representación.
- Servicios varios.
- Acondicionamiento de oficinas.
- Envío de revistas y publicaciones.
- Reparación de máquinas de escribir.

A N E X O 2

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS
A LA MANUFACTURA Y VENTA DE EQUIPOS NEUMÁ-
TICOS E HIDRAULICOS PARA LA INDUSTRIA EN-
GENERAL, LA MINERIA Y LA CONSTRUCCION.

ANEXO 2 - - - - -

A continuación se hace una breve descripción de las compañías más importantes en el ramo de manufactura y venta de equipos accionados por aire comprimido y fluidos - que actualmente operan en nuestro país.

Razón Social: Atlas Copco Mexicana, S.A. de C.V.

Resumen Histórico: La compañía se fundó en el año de 1873 en Estocolmo, Suecia. En el año de 1920 inició sus operaciones en México con la introducción de equipos neumáticos. Para el año de 1952 fundó su casa matriz en la Ciudad de Torreón, Coah. El 5 de Noviembre de 1968 se inauguraron sus oficinas centrales en el Estado de México. Cuenta con siete sucursales ubicadas en: Hermosillo, Monterrey, Torreón, Guadalajara, San Luis Potosí, Coatzacoalcos y Tuxtla Gutiérrez.

Actividades: Esta empresa se dedica principalmente a la fabricación y venta de equipo industrial principalmente para la minería, construcción e industria en general.

Número total de empleados: 300

Razón Social: Devilbiss de México, S.A. de C.V.

Resumen Histórico: La compañía se funda como Sociedad Mercantil en la Ciudad de México el 16 de Mayo de 1960. La duración de la sociedad se fijó en 50 años contados desde la fecha de su constitución. Cuenta con 2 sucursales.

Actividades: La empresa se dedica a la manufactura, compra, venta, importación y exportación de toda clase de equipos y aparatos de aplicación de pintura, reparación y venta de refacciones para los mismos.

Número total de empleados: 217.

Razón Social: Chicago Pneumatic Tool de México, S.A.

Resumen Histórico: La compañía fue organizada en el año de 1949. Cuenta con 32 años de experiencia sobre el equipo y productos que actualmente maneja. Cuenta con tres sucursales: Guadalajara, Monterrey y San Luis Potosí.

Actividades: Manufactura, compra, venta, importación y exportación, distribución de maquinaria en general como son: compresores, herramientas neumáticas, taladros, etc.

Número total de empleados: 105.

Razón Social: Dresser International, S.A.

Resumen Histórico: La compañía fue legalmente constituida el 4 de septiembre de 1963.

Actividades: Compra, venta y servicio de herramientas neu

máticas que se fabrican en los Estados Unidos de Norteamérica.

Número Total de Empleados:29

Razón Social:Worthington de México, S.A.

Resumen Histórico: La empresa fue organizada el 10 de marzo de 1950. Tiene 31 años de experiencia en los equipos y maquinaria que actualmente controla.

Actividades: Fabricación, reparación y venta de bombas industriales, compresores de aire, y equipos similares para la industria y minería en general.

Cuenta con una sola sucursal ubicada en Monterrey, N.L.

Número total de empleados: 365

Razón Social: Gardner Denver de México, S.A.

Resumen Histórico: Su organización fue legalizada el 20 de septiembre de 1966

Actividades: Manufactura, ensamble, arrendamiento, importación y exportación de todo tipo de maquinaria industrial y minera como son compresores y herramientas neumáticas.

Número total de empleados: 350.

Razón Social: Ingersoll Rand, S.A. de C.V.

Resumen Histórico: Se organiza legalmente en el año de 1935. Cuenta con 46 años de experiencia en las actividades que actualmente realiza. Cuenta con cuatro sucursales ubicadas en: Monterrey, N.L., Guadalajara, Jal., Chicoasén, Chis y Villahermosa, Tab. Actividades: Su principal actividad es dedicarse a la compra venta, importación y servicio y mantenimiento de maquinaria ensamblada en los Estados Unidos de Norteamérica. Sus productos están orientados a los sectores mineros, de construcción e industria en general.

Número total de empleados: 285

Razón Social: Máquinas de Proceso, S.A. de C.V. (anteriormente Manufacturera Joy de México, S.A. de C.V.)

Resumen Histórico: La firma se constituyo originalmente como Manufacturera Joy de Mexico, S.A. de C.V. para que el 24 de octubre de 1973 se fusionara con Joy Manufacturing de México, S.A. de C.V. y constituir, finalmente, el 19 de diciembre de 1973 la firma Máquinas de Proceso S.A. de C.V.

Actividades: Manufactura, comercio, procesamiento, importación, exportación de todo tipo de maunaria industrial y minera.

Número total de empleados: 465.

De las ocho empresas que aquí se mencionan, todas funcionan bajo la administración organizacional de: - Direcciones, Gerencias y Jefaturas.

El total de empleados por las ocho empresas es de 2116, lo que corresponde a un promedio de 264.50 personas.

A N E X O 3

PRESENTACION DE DOS CUESTIONARIOS
EVALUATORIOS PARA DETERMINAR LA -
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN BASE
A SU CAPACIDAD, SATISFACCION DE NECES-
SIDADES, AMBIENTE DE TRABAJO, ETC.

ANEJO CUESTIONARIO UNO..

EVALUACION DEL PERSONAL

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre
Puesto	Tiempo Ocupando este Puesto	
	AÑO(S)	MES (ES)
Departamento	Gerencia	Fecha de Ingreso

INSTRUCCIONES

La evaluación de un empleado es responsabilidad del jefe inmediato al mismo, y del Gerente de Area a la que pertenezca dicho empleado. El jefe inmediato del empleado, cuyo trabajo y desempeño en el puesto que ocupa se evaluará, es responsable por la apreciación que tenga y señale en los juicios que se exponen para cada factor que se califica sobre el trabajo que desarrolle; igualmente de enterarse con el empleado y exponerle su apreciación, discutirla y llegar a una conclusión a fin de mantener y seguir las acciones de corrección y mejoramiento en un mejor desempeño en el trabajo del empleado evaluado.

El valor de la calificación depende de la honestidad, imparcialidad y justicia del evaluador, al considerar cada factor que juzga del trabajo desempeñado por un empleado, en un período determinado. Los evaluadores deben tener cuidado de dejar a un lado sus prejuicios personales, y basar sus juicios en evidencias demostradas de desempeño, más que en rumores, opiniones de otros o impresiones últimas y casuales.

Por favor, dé ejemplos específicos de importancia que reflejen cómo el empleado se ha desempeñado bajo cada factor, verificando el grado apropiado aplicable al empleado.

Continúa

DEFINICIONES DE GRADOS

- A. La frecuencia en su actuación, lo sitúan en el límite mínimo permisible para el trabajo que realiza. Debe necesariamente superarse.

- B. En forma consistente su actuación es confiable a la competencia que demanda el puesto.

- C. Su desempeño es superior a lo que demanda el puesto tanto en la frecuencia como en la calidad de su actuación.

- D. La gravedad de los errores y/o frecuencia de los mismos en su desempeño en el trabajo es de tal grado, que en este factor que se califica, no alcanza el nivel que el puesto requiere.

- E. Los altibajos en errores y aciertos en su actuación lo colocan en una situación inconsistente entre un desempeño satisfactorio y bueno.

- F. Su actuación en ocasiones está arriba de los requerimientos -- señalados, al desempeño de un buen trabajo.

Continúa

3. HABILIDADES ANALITICAS A B C D E F

Considere las habilidades analíticas del empleado. ¿Demuestra imaginación, ingenio para mejorar situaciones, eliminando aquello que es innecesario y actuando sobre lo que es necesario?

COMENTARIOS:

4. TOMA DE DECISIONES A B C D E F

Evalúe la aptitud del empleado para hacer sugerencias, la estabilidad de sus juicios y su habilidad para pensar por sí mismo.

COMENTARIOS:

5. CONTROL DE COSTOS A B C D E F

¿Utiliza el empleado eficientemente su tiempo de trabajo, - servicios de otros, del equipo, materiales, máquinas y herramientas? ¿Cómo planea y organiza?

COMENTARIOS:

6. EXPRESION ORAL Y ESCRITA A B C D E F

¿Produce reportes claros y concisos cuando le son requeridos?
¿ Puede expresarse clara y lógicamente ?

COMENTARIOS:

7. PROGRESO

A B C D E F

- ¿ Ha seguido las sugerencias hechas por otras evaluaciones ?
- ¿ Ha habido algún progreso ? En caso contrario, explicar.

COMENTARIOS:

8. EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

A B C D E F

(Donde sea aplicable)

Considere los resultados de su planeación y organización, delegación, dirección y supervisión, mando, de lograr que se hagan las cosas, del mantenimiento y uso de los reportes y registros de subordinados. ¿ Maneja bien sus responsabilidades?

COMENTARIOS:

EVALUACION GENERAL

A B C D E F

Resumen de su desarrollo general, basado en el conjunto de factores individuales enumerados anteriormente. ¿Cuáles -- son los puntos fuertes y débiles del empleado? Si alguna -- mejoría es indicada, ¿Qué sugerencias ha hecho?

COMENTARIOS:

Evaluación completada por _____

Fecha _____

REVISION DEL EMPLEADO DE SU EVALUACION

He revisado esta evaluación y discutido su contenido con mi Supervisor. Mi firma significa que he sido notificado del estado de mi desempeño y no necesariamente implica que - esté de acuerdo tanto con la evaluación como con su contenido.

Firma del Empleado _____

Fecha _____

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

Si el empleado lo deseara, cualquier comentario (de acuerdo o desacuerdo) referente al contenido de su evaluación, puede ser expuesto en el espacio a continuación:

COMENTARIOS DEL REVISOR

Revisado por _____
Fecha: _____

ANEXO 2... CUESTIONARIO DOS..

PREGUNTA 1

- a) En la organización trabajan menos de 400 personas
- b) En la organización trabajan entre 400 y 1000 empleados
- c) En la organización trabajan entre 1000 y 2000 empleados
- d) En la organización trabajan más de 2001 empleados.

PREGUNTA 2

- a) La organización cuenta con dos sucursales en la República.
- b) La organización cuenta con cuatro sucursales en la República
- c) La organización cuenta con siete sucursales en la República
- d) La organización cuenta con más de diez sucursales en la República.

PREGUNTA 3

- a) La organización gana mucho dinero
- b) la organización gana algo de dinero
- c) la organización no gana dinero

PREGUNTA 4

- a) La organización ayuda a que México progrese
- b) La organización ayuda algo a que México progrese
- c) La organización no ayuda en nada a que México progrese.

PREGUNTA 5

- a) Me da pena decirles a mis amigos que trabajo para la organización
- b) No me siento muy contento en decirles a mis amigos que trabajo para la organización
- c) Me siento contento de decirles a mis amigos que trabajo en la organización
- d) Me siento muy orgulloso de decirles a mis amigos que trabajo para la organización

PREGUNTA 6

- a) La organización hace que yo me sienta parte muy importante de la empresa.
- b) La organización hace que yo me sienta parte importante de la empresa.
- c) La organización hace que yo me sienta parte poco importante de la empresa.
- d) La organización hace que to me sienta nada importante de la empresa.

PREGUNTA 7

- a) Yo creo que la organización toma en cuenta a sus trabajadores
- b) Yo creo que la organización toma algo en cuenta a sus trabajadores
- c) Yo creo que la organización no toma en cuenta a sus trabajadores

d) Yo creo que la organización toma nada en cuenta a los trabajadores.

PREGUNTA 8

a) Estoy seguro que si hago bien mi trabajo no perderé el empleo

b) Estoy algo seguro de que si hago bien mi trabajo no perderé el empleo

c) No estoy nada seguro de que si hago bien mi trabajo no perderé mi empleo

PREGUNTA 9

a) Yo si recomendaría mucho a mis amigos que pidieran trabajo en la organización.

b) Yo no les recomendaría a mis amigos que pidieran trabajo en la organización.

c) Yo no recomendaría nada a mis amigos que pidieran trabajo en la organización

PREGUNTA 10

a) Mi trabajo actual no me gusta

b) Mi trabajo actual me gusta algo.

c) Mi trabajo actual me gusta mucho

PREGUNTA 11

- a) Si yo pudiera trabajar en otra compañía como la organización - con el mismo sueldo lo haría con mucho gusto.
- b) Si yo pudiera trabajar en otra compañía como la organización con el mismo sueldo lo haría
- c) Si yo pudiera trabajar en otra compañía como la organización con el mismo sueldo, no sé si lo haría
- d) Si yo pudiera trabajar en otra compañía como la organización con el mismo sueldo, no lo haría.

PREGUNTA 12

- a) Mi trabajo es importante
- b) Mi trabajo es algo importante
- c) Mi trabajo no es importante

PREGUNTA 13

- a) Para que el trabajo se haga bien en mi departamento todos nos ayudamos
- b) Para que el trabajo en mi departamento se haga bien casi todos nos ayudamos
- c) Para que el trabajo en mi departamento se haga bien, nadie nos ayudamos

PREGUNTA 14

- a) Me llevo bien con las personas que trabajan conmigo
- b) Me llevo regular con las personas - que trabajan conmigo
- c) Casi no me llevo con las personas que trabajan conmigo
- d) No me llevo con las personas que trabajan conmigo

PREGUNTA 15

- a) Mi jefe inmediato se lleva bien con nosotros
- b) Mi jefe inmediato se lleva regular con nosotros
- c) Mi jefe inmediato casi no se lleva con nosotros
- d) Mi jefe inmediato no se lleva con nosotros.

PREGUNTA 16

- a) Mi jefe inmediato aprecia muy bien mi trabajo
- b) Mi jefe inmediato aprecia mi trabajo
- c) Mi jefe inmediato casi no aprecia mi trabajo
- d) Mi jefe inmediato no aprecia en nada mi trabajo.

PREGUNTA 17

- a) Mi jefe inmediato siempre me dice cómo hacer mi trabajo

- b) Mi jefe inmediato frecuentemente me dice cómo hacer mi trabajo
- c) Mi jefe inmediato muy pocas veces me dice cómo debo hacer mi trabajo
- d) Mi jefe inmediato nunca me dice cómo debo hacer mi trabajo.

PREGUNTA 18

- a) Conozco muy bien las medidas de seguridad y prevención de accidentes
- b) Conozco algo las medidas de seguridad y prevención de accidentes
- c) No conozco las medidas de seguridad y prevención de accidentes.

PREGUNTA 19

- a) Estoy muy contento con mi horario de trabajo
- b) Estoy contento con mi horario de trabajo
- c) Estoy algo contento con mi horario de trabajo
- d) No estoy nada contento con mi horario de trabajo

PREGUNTA 20

- a) Lo que no me gusta de mi trabajo es:
 - que hay poca luz
 - que hay mucho ruido
 - que hay mucho calor
 - que hay mucho frío
 - que hay mucho polvo
 - que se trabaja en condiciones peligro-

sas.

- que el local está sucio
- que no siempre se tienen las herramientas necesarias
- Si le incomodan otras cosas escriba aquí cuales son:

SI USTED QUIERE AÑADIR ALGUN COMENTARIO EXTRA, PUEDE HACERLO EN LAS LINEAS SIGUIENTES:

NOMBRE: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

A N E X O 4

REPORTE DE LA JUNTA DEL COMITE DE
COMUNICACIONES DE UNA EMPRESA DE-
DICADA A LA MANUFACTURA Y VENTA DE
EQUIPOS NEUMATICOS E HIDRAULICOS-
PARA LA INDUSTRIA EN GENERAL, LA
MINERIA Y LA CONSTRUCCION.

REPORTE DE JUNTA DEL COMITE DE COMUNICACIONES FECHA: _____

ASISTENTES:

AUSENTES:

ACCION RESPONSABLE DEAD LINE

SE DISCUTIERON LOS ASUNTOS DE ACUERDO A LA AGENDA QUE PREVIAMENTE FUE HECHA LA CUAL INCLUYO LO SIGUIENTE:

A. COMUNICACIONES INTERNAS.

1.- La Gerencia de Comunicaciones informó que la revista COMPRIMUNDO correspondiente al período de agosto-septiembre, se encuentra en impresión y estará lista para su distribución: 15 Sept.

2.- Sobre la formación de un grupo de corresponsales internos que se había tratado en la junta pasada (22 Jul), Relaciones Industriales hablará con Dirección General para ver que acción se tomará al respecto e informará a Comunicaciones: 15 Sept

3.- Folletos Capacitación: Comunicaciones informó tener el material de parte de Relaciones Industriales y presentará bocetos para la producción de los folletos de capacitación: 10 Sept.

4.- 2°Concurso de Fotografía: Comunicaciones informó que la convocatoria para el concurso ha sido publicada y lanzada en MEMO 15 del 1° de Septiembre. Este evento también será promovido a través de COMPRIMUNDO (15 Sept) y pizarrones.

- Convención de Gerentes: (Compa-
y Plan) Comunicaciones informó que
Relaciones Industriales ya hizo los
rámmites necesarios en lo que se re-
iere a la contratación del hotel y
us servicios. Comunicaciones será-
l área encargada de recopilar las
onencias de cada uno de los exposi-
ores para llevarlas en una carpeta
dicha junta. Todo el material debe
á estar listo el próximo:

17 Sept.

- Buzón de sugerencias: Con el ob-
eto de empezar a tratar de motivar
n poco más al personal sobre este -
unto, se sugirió lo siguiente:
romover la colaboración del personal a través
de anuncios en MEMO 15, COMPRIMUNDO y pizarro-
nes.
Para facilitar la entrega de sugerencias, es-
necesario colocar buzones en zonas estratégicas
y dotarlos de hojas fáciles de llenar y deposi-
tar.

7.- Comunicaciones informó que los
folletos de los compresores XA ya
están disponibles para usarse.

8.- Relaciones Industriales presentará
un programa completo sobre exposiciones
del nivel gerencial a todos los emplea-
dos de la crmpañía el próximo

10.- Cena de Navidad: Relaciones Indus-
triales informó haber seleccionado el -
salón de fiestas en donde se llevará a
efecto la cena anual de navidad de la com-
pañía. Comunicaciones preparará el discurso
del director general para el evento.

15 Oct.

B. COMUNICACIONES EXTERNAS:

- 1.- AIRE COMPRIMIDO, la revista trimestral
para cliénten ya se encuentra en su etapa
de producción, sera distribuída el día:
- 2.- Comunicaciones informó que para el pró-
ximo número, AIRE COMPRIMIDO aumentó su ti-
raje con mil ejemplares más.

9 Oct.

2.- Comunicados de Prensa: Comunicaciones informó que de acuerdo con el programa ya se están enviando a cinco periódicos distintos y 32 revistas especializadas informaciones de interés general y específico para cada medio.

3.- Mantenimiento Urbano: Con respecto a este programa, Comunicaciones informó que no ha podido establecer contacto con los funcionarios gubernamentales a fin de implementar programas conjuntos para reparación de calles y avenidas, parques y centros recreativos. Por el momento se está investigando el nombre de los funcionarios que puedan colaborar con esta campaña. Comunicaciones dará plan completo a Dirección General el próximo:

1° OCT.

4.- Campaña de Publicidad: Comunicaciones presentará sus recomendaciones creativas para la campaña.

5.- Folleto General de Herramientas: se informaron las diferentes alternativas que se tienen acerca de este folleto y los procesos de revisión del material, tanto fotográfico como editorial. Mercadotecnia solicitó agilizar el trámite y entregar lo antes posible el material ya impreso.

6.- Directorio Social de Clientes : Comunicaciones informó que aún no se recibe el total de la información que fue solicitada al departamento de sistemas administrativos. Por tal razón se elaborará un recordatorio al respecto:

9 Sept.

7.- Relaciones Industriales solicitó a Comunicaciones se elabore un boceto para las tarjetas de navidad correspondientes al presente año. Comunicaciones presentará:

15 Oct

· ATENTAMENTE: