

FACULTAD DE PSICOLOGIA

U. N. A. M.

**COMUNICACION
ADMINISTRATIVA**

T E S I S

que para obtener el titulo de

LIC. EN PSICOLOGIA

PRESENTA

PATRICIA MOIRET TOLEDANO Y CEDILLO

M-0023368



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI MADRE

CON ORGULLO Y AMOR

EN RECONOCIMIENTO A SUS SACRIFICIOS
Y ESFUERZOS PARA LOGRAR MI EDUCACION

A MI PADRE

QUE EN PAZ DESCANCE POR HABERME DADO
LA VIDA

3352

AL MATRIMONIO

LIC. FRANCISCO GUTIERREZ GONZALEZ

LIC. MARICELA IRIGOYEN DE GUTIERREZ

CON GRAN CARINO Y ESTIMACION

POR SU APOYO DESINTERESADO E INCONDICIONAL

A MIS MAESTROS Y AMIGOS

LIC. JORGE MOLINA AVILES

LIC. CARLOS PENICHE LARA

LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNO

LIC. MA. EUGENIA LAFFITTE BRETON

LIC. MA. EUGENIA VÉLAZCO

POR SUS CONSEJOS Y SU INTERES

A MI HERMANO
POR EL ORGULLO DE SER SU HERMANA

A TODAS LAS PERSONAS
QUE COLABORARON INCONDICIONALMENTE EN LA
ELABORACION DE ESTE TRABAJO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

COMUNICACION

ADMINISTRATIVA

ALUMNA: PATRICIA MOIRET TOLEDANO Y CÉDILLO

JURADO: MAESTRO JORGE MOLINA AVILES
LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNO
LIC. CARLOS PENICHE LARA
LIC. MA. EUGENIA LAFFITTE BRETON
LIC. MA. EUGENIA VELASCO

CONTENIDO

INTRODUCCION

- 1 Lenguaje
- 1.1 Origen
- 1.1.2 Definición del lenguaje
- 1.1.3 Los instrumentos en el trabajo ,
 los grupos y la comunicación
- 1.2 Comunicación
- 1.2.1 Origen
- 1.2.2 Propósito
- 1.2.3 Modelos de comunicación
- 1.2.4 Modelos del proceso
- 1.3 Información
- 1.3.1 Teorías
- 1.3.2 Elementos
- 1.3.3 Realimentación
- 1.3.4 Efectos de la realimentación sobre
 la información
- 1.4 Conclusiones sobre comunicación e
 información
- 1.5 Aspectos generales de la organización
- 1.5.1 Importancia de la organización
- 1.5.2 La administración
- 1.5.3 Diseño de la organización
- 1.6 La comunicación en el proceso
- 1.7 Toma de decisiones
- 1.7.1 La comunicación en la organización

- 1.7.2 Un sistema de información
 - 1.7.3 Problemas principales de la comunicación
 - 1.7.4 Canales formales de comunicación
 - 1.7.5 Comunicaciones internas y externas
 - 1.7.5.1 Redes de comunicación
 - 1.7.5.2 Principales características de las redes
 - 1.7.6 Comunicación formal
 - 1.7.6.1 Problemas o barreras de la comunicación e información
 - 1.8 Metodología
 - 1.8.1 Hipótesis
 - 1.8.2 Variables
 - 1.8.3 Sujetos
 - 1.8.4 Escenario
 - 1.8.5 Equipos y materiales
 - 1.8.6 Diseño
 - 1.8.7 Procedimiento
 - 1.8.8 Resultados
 - 1.9 Conclusiones y recomendaciones
- Anexos 1 y 2
- Bibliografía

INTRODUCCION

Son pocos los estudios que se han hecho sobre el tema de sistemas de comunicación y explícitamente de la información formal que se maneja en el ambiente del trabajo, a partir de la formación organizacional.

Para acercarnos a nuestro objetivo es necesario remontarnos a los inicios de las formas primitivas de comunicación humana, los orígenes del lenguaje y su interrelación con la organización del trabajo en las comunidades primitivas, éste es el caso de la distribución individual de trabajo.

Podemos mencionar que los medios de comunicación han sido de trascendental y suma importancia en la historia del hombre, tanto para mantener su estructura social como para sostener su organización en el trabajo.

En relación a lo anterior cabe destacar que como parte integral de estas investigaciones se consideraron las redes de comunicación y su dirección, la retroalimentación que se establece con los sistemas de información y la optimización de la organización,

Para los fines de esta investigación es importante señalar que el lenguaje y el trabajo nacen a la par. El lenguaje surge de la colaboración en el trabajo como una necesidad para que se realice.

Así pues, toda actividad de grupo propicia la comunicación entre sus miembros, un comportamiento específico para cada uno de sus miembros, dentro de un contexto previamente planeado y con miras a desarrollar su trabajo con actitudes positivas hacia la productividad. En este caso concreto se trata de la productividad en la prestación de servicios sociales.

Los primeros grupos humanos dieron formación a un ru-

dimentarios vocabulario, el cual se formó de asociaciones de so
nidos con eventos específicos que ocurrían en condiciones de re
lación de tiempo y espacio, como por ejemplo: los hombres observ
varon que los animales emitían numerosos sonidos, gritos, alari
dos, rugidos, quejas cuando sentían miedo, peligro o acecho los
imitaron cuando se presentaba un fenómeno de la naturaleza, co-
mo son los truenos, la lluvia o nebulosidad, Al pasar del tiem-
po el hombre se fué ampliando y mejorando hasta crear un nuevo-
vocabulario.

Espacificando este punto queremos hacer notar que, en el trans-
curso de los últimos treinta años la comunicación en cuaiquiera
de sus modalidades, sea humana o tecnológica, se ha tornado en-
un fenómeno, cuyo sistema de lo más simple ha pasado a ser uno
de los más complejos, si se toma en cuenta la teoría de la in-
formación y la cibernética.

En c-anto a lo que éste tema se refiere, explícitamente a que -
en toda administración, sea industria o una empresa de servi- -
cio social existen redes o canales de comunicación que aparentem
ente están definidos pero que al realizar observaciones direc-
tas sobre el desempeño de los trabajadores, y sobre los procedim
ientos de trabajo; se determinaron diferencias y fallas en la-
organización de los elementos del sistema de comunicación. En -
relación al flujo de la información por parte del personal, ba-
rreras o bloques que detienen el flujo de información, que gener
ara, entre otras consecuencias la disminución en el rendimiento-
de los recursos humanos, materiales y económicos.

Por consiguiente, subraya la importancia de implementar un pro-
grama de trabajo con el fin de demostrar que en la medida que -
existan las ordenes, como, programas de trabajo se mejorará el-
rendimiento o desempeño de los empleados en su trabajo, éste --
programa de trabajo debe ser integrado por sistemas de registro
administrativo, que debe mantenerse al día, así como también --
los lineamientos ha seguir durante la jornada de trabajo, tanto
desde el punto de vista de la comunicación administrativa como-
del desempeño de los trabajadores.

1.1 ORIGEN

El origen del lenguaje es uno de los aspectos más debatidos en la ciencia lingüística y de más difícil solución. La causa de esta dificultad radica, primordialmente, en el hecho de que las lenguas conocidas y aun las de los pueblos más salvajes, aunque consideradas primitivas, son antecedentes de lenguas evolucionadas y no representan verdaderos estados de transición de la lengua.

Puede asegurarse que las interjecciones y exclamaciones tuvieron gran importancia en la formación de las lenguas primitivas, pues éstas son la base de toda la gama de emociones humanas, denotando actitudes que no requieren aún el desarrollo del comportamiento lógico. Otros elementos que pudieron haber contribuido a la creación del lenguaje son las experiencias sociales en actos rítmicos y sincrónicos; el enfrentar y solucionar los problemas y las contrariedades surgidas a partir del medio ambiente, de tal manera que los miembros de la comunidad se entendieran y cooperaran a la funcionalidad y seguridad de los grupos familiares.

Además, hay que señalar que a la formación del lenguaje contribuyeron varios elementos más. El hombre al imitar los sonidos que producían los animales y la naturaleza, así como el movimiento de sus brazos y manos en la ejecución del trabajo, modificaron las cuerdas bucales hasta crearse un complejo sistema articulatorio.

1.1.2 DEFINICION DEL LENGUAJE

Es claro que todo individuo deba de adquirir una lengua, ya que no solamente se encuentra en medio de la naturaleza sino que se desarrolla en el seno de una sociedad.

El habla, acto en el que se concretiza el lenguaje es una actividad humana que varía sin límites en los distintos gru

pos sociales, y de individuo a individuo; sin embargo, es una herencia puramente histórica de grupo, producto de un hábito social mantenido durante largo tiempo. El lingüista Eduar Sapir dice que "el habla es una función no instintiva; una función adquirida culturalmente" (1).

El lenguaje es un método exclusivamente humano, un medio para comunicar ideas, emociones y deseos a través de un sistema de signos fónicos producidos deliberadamente.

Los lingüistas consideran que la parte fundamental es una función de comunicar. Recientemente, algunos psicólogos han propuesto la definición del lenguaje como actividad humana. Antoine Culioli afirma " el lenguaje es una actividad " y ésta es observable.

1.1.3. Los instrumentos y el trabajo, los grupos y la comunicación.

Los instrumentos y el trabajo.

El trabajo de grupo facilita la repartición y división de tareas, dando lugar a la cooperación simple que permite al individuo ser estable y constante en cualquier modo de vida. La aparición y uso de los instrumentos de trabajo son un dato que permite conocer las diferentes funciones o desempeños que realizaba cada individuo. James Goded señala que el lenguaje surgió al mismo tiempo de los instrumentos de trabajo (2). Por ejemplo, el hombre conoce y da nombre a una hacha y a partir de ese momento él repetirá esos sonidos cada vez que encuentre o fabrique un instrumento que tenga las mismas características.

El sonido / hacha / surgió del parecido al que emitía la piedra cuando cortaba

(1) Sapir E. El lenguaje. México 1977 Fondo de Cultura económica. Pág. 10

(2) Goded James. Antología sobre la comunicación humana Mex. 1967 Editorial U.N.A.M. Págs 11 - 13

Es sorprendente que el hombre se pueda imitar a sí mismo, sólo que al observar a sus semejantes emitir sonidos repetidamente, le permite la oportunidad de ejecutar una respuesta verbal o motriz que satisfaga sus necesidades de transmitir información; además de confirmar que él ha comprendido y que el otro le asegure que lo ha hecho también.

El lenguaje es un medio de expresión, pero principalmente de comunicación; el hombre se familiarizó poco a poco con los objetos y le dió nombre tomado de la naturaleza.

Los primeros instrumentos de trabajo dan al hombre primitivo un cierto poder sobre la naturaleza. Al ver transformado aquel pedazo de piedra en un artículo de utilidad que le facilita el trabajo y le ayuda a ejecutarlo con mayor rapidez, se originaron los medios explícitos para que el hombre primitivo comprendiera lo que quería dar a conocer y transmitir concretamente ese conocimiento. (3)

El trabajo es la fuente de todo ingreso y riqueza, así como también lo es la naturaleza, que de materia prima se transforma en riqueza personal para sobrevivir. Podemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre y por consiguiente sus propias formas de comunicación. De acuerdo con la teoría de Darwin, parafraseando a Engels, dice que en un principio los monos-hombres que habitaban en árboles, fueron utilizando sus extremidades superiores para proveerse de alimentos y con esto su estructura ósea fué transformándose, puesto que la posición erecta había de ser para nuestros peludos antepasados, primero una norma y luego una necesidad, de aquí se desprende que por aquel entonces los monos tenían que ejecutar funciones entre los pies y las manos.

Las manos son utilizadas de distinta manera, fundamentalmente para recoger y obtener los alimentos, son una ayuda -
(3) Ob cit. Godd James. Antología de la comunicación.

en la construcción de nidos en los árboles, se utilizan para empuñar garrotes con los que se defienden de sus enemigos.

Se había dado ya el paso decisivo: la mano se hizo libre y podía adquirir ahora cada vez más destreza y habilidad, y esta mayor flexibilidad fué adquirida por herencia. Vemos pues que la mano no es sólo el órgano del trabajo, es también el producto de él.

Primero el trabajo, luego con él la palabra articulada, fueron los dos estímulos principales bajo cuya influencia el cerebro del mono se fué transformando gradualmente en cerebro humano.

El desarrollo del cerebro y de los sentidos a su servicio, la creciente claridad de conciencia, la capacidad de abstracción y de discurso, cada vez mayores, reaccionaron a su vez sobre el trabajo y la palabra, estimulando más y más el desarrollo del hombre cuando éste se separa definitivamente del mono.

El trabajo comienza con la elaboración de los instrumentos de caza y pesca, los primeros utilizados también como armas; pero la caza y la pesca suponen el tránsito de la alimentación-exclusivamente vegetal a la alimentación mixta.

Gracias a la habilitación de la mano y a los procesos de los órganos del lenguaje y del cerebro, los hombres pudieron aprender a ejecutar operaciones cada vez más complicadas.

Así mismo el trabajo se diversificó y se perfeccionó de generación en generación, al transmitirse verbalmente los secretos del trabajo de familia en familia.

A la caza y a la ganadería vino a sumarse la agricultura y más tarde los hilados y los tejidos, la orfebrería, la alfarería y la navegación; al lado del comercio y de los oficios-

aparecieron finalmente las artes y las ciencias. Únicamente por la adaptación a nuevas operaciones, por la transmisión hereditaria, por el perfeccionamiento especial así adquirido, por los músculos, los ligamentos y, en un período más largo, también -- por los huesos y por la aplicación de estas habilidades heredadas, a operaciones cada vez más complicadas, ha sido como la mano del hombre ha alcanzado un grado de perfección que la ha hecho capaz de dar vida a la cultura. Al multiplicarse los casos de ayuda mutua y al mostrar así las ventajas de esta actividad de este individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar a más miembros de la sociedad; como conclusión, los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros. (4)

La necesidad creó al órgano: la laringe poco desarrollada del mono se fué transformando lenta pero firmemente mediante modulaciones que producían a su vez otras más perfectas, mientras los órganos de la boca aprendían poco a poco a pronunciar un sonido articulado.

Los grupos y la comunicación.

El hombre fué formando gradualmente el lenguaje, eligiendo símbolos al azar, con el fin de expresar hechos, experiencias y vivencias; de tal manera que para todos los miembros de la comunidad un sonido pudiera representar el mismo concepto o significado y con ello se pudiera obtener una respuesta satisfactoria que aumentara su capacidad de influir dentro del grupo al que pertenece.

El lenguaje constituye un sistema de signos que se considera como un sistema de comunicación que se adapta a las más diversas situaciones. (5)

(4) Engels Federico. El papel del trabajo en la formación del mono en hombre. México 1977 Edit. Publicaciones Cruz pag.9-10

(5) Munin Georges. Lingüística y Filosofía. Edit. Gredos 1979 --- Pág. 15.

1.2 Comunicación.

Actualmente el concepto de comunicación tratado por los lingüistas no pretende que sea de su uso exclusivo, ya que por tratarse de un concepto central en la lingüística estructural, sobre todo, éstas son al mismo tiempo funcionales, no sólo se muestran terriblemente recelosos de los peligros que entraña el mantenimiento de la sinonimia tradicional entre el lenguaje --- (que cubre el conjunto de los medios de comunicación) y las -- lenguas naturales humanas. También suelen ser propensos a advertir incansablemente, que nunca se debe afirmar por defini--- ción la absoluta sinonimia del lenguaje con comunicación. (6)

Al hablar de comunicación al nivel de procesos biológicos hay que cerciorarse de que en vez de hacerse una nueva demostración en este terreno, se ésta afirmando como postulado -- que todas las propiedades funcionales y estructurales de los enunciados, que aseguran la comunicación lingüística, son aplicables a las operaciones biológicas de las que éste es agente. -

El afirmar que la función básica del lenguaje es la comunicación, ha hecho que la lingüística adquieran conciencia de la importancia de este concepto..

La consideración de la función comunicativa del lenguaje es inherente a la descripción de la estructura; esto es, lo que se considera o suele llamarse recurso al sentido, inevitable en lingüística descriptiva.

Concluimos que a pesar de las polémicas entre lingüistas y semióticos, una de las funciones más importantes del lenguaje es la comunicación.

1.2.1 Origen

Las teorías naturalistas y trascendentalista que a conti
(6) Obcilmounin Georges. Lingüística y Filosofía.

Continuación se describen, se tratan a través de una controversia en donde las premisas y el proceso de la comunicación se relacionan.

Teoría trascendentalista.- La concepción trascendentalista de la comunicación sólo se comprende atendiendo a sus aspectos filosóficos que históricamente se remontan a la teoría de Platón, quien colocaba el conocimiento empírico por encima del conocimiento directo.

El conocimiento empírico consistía en la penetración del alma en la esencia de las cosas. Esta idea que no puede expresarse ni comunicarse, encuentra su continuidad en el misticismo neoplatónico. También ha resucitado esta idea muy recientemente, en diferentes versiones: el irracionalismo, pero sobre todo en el intuicionismo de Bergsín y la fenomenología de Husserl. (7)

Esta concepción "pone por los suelos" el papel de la comunicación verbal. Tiene sus raíces en la teoría metafísica antes explicada en el neokantismo, que explica la división del mundo en fenómenos y noúmenos (esencias), al mismo tiempo dota a la mente humana de formas innatas de percepción apriori, mediante la construcción y el conocimiento de la mente cognoscitiva.

Tal fué el terreno filosófico que proporcionó el trascendentalismo en su versión típica del neokantismo, para el desarrollo de todas las especulaciones concernientes a un "yo" trans-subjetivo.

La concepción trascendentalista explica el problema de la comunicación en dos puntos que se sintetizan así; 1) la verdadera comunicación es directa (el motivo platónico) y 2) hay -
(7) Cfr. Antología sobre la comunicación humana, págs. 55 y 56.

en su raíz una comunicada metafísica específica, formada por el "yo" trascendental " o por una mente universal ", en la que participan las mentes individuales de una manera u otra, o de la cual son partes (el motivo tomista kantiano).

Estas especulaciones metafísicas se han usado como argumento en la construcción de la teoría trascendentalista de la comunicación. Uno de los representantes de dicha teoría dice al respecto: He aquí a Urban (8)

" Pocos trascendentalistas- y desde luego Dant-no estarían dispuestos a pensar en la idea del Yo trascendental como - en algo más que un símbolo de esta unidad subyacente. Pero la - unidad así simbolizada no es un mito. Es condición necesaria de aquella universalidad, de aquella mutualidad de la mente, por - pequeña que sea sin la cual son imposibles el conocimiento y la comunicación. Que para la unidad así simbolizada usemos el - -- " mito " de un yo superindividual o de una comunidad superindividual es, desde el punto de vista presente, cosa relativamente indiferente. No es motivo de preocupación en el presente, que - se piense en una mente omnicompreensiva en la que viven, se mueven y tienen su ser las mentes finitas, o una sociedad superindividual de mentes. Por importantes que estas cuestiones sean - en otros contextos, no es lo que importa aquí, lo que importa - es el mínimo trascendental, o el mínimo de " consideraciones -- trascendentales, necesario para la comprensión de la comunicación intelegible ".

Es clara la posición trascendentalista que basa su teoría sobre la comunicación desde el punto de vista de la especulación, apelando a una fuerza sobrenatural, y a sea por medio - de un " yo trascendental " o " una mente omnicompreensiva ".

Según hemos visto, la teoría trascendentalista sostiene sus argumentos en postulados carentes de lógica y objetivi- --

(8) Cfr. Antología sobre la comunicación humana Pág. 47

dad, de tal manera que limita toda comprobación científica; y hasta podemos afirmar que soslaya, en sus principios, a la naturaleza misma, a favor de una mente que a grandes razgos es la fe en la existencia de "algo", intangible o irracional.

En base a estas razones se analizó la teoría naturalista, cuyas proposiciones han servido de guía para explicar los fundamentos de la comunicación, que el trascendentalismo distorsiona, valiéndose de una extrema subjetividad.

Teoría Naturalista de la comunicación.

La tesis esencial de la cual parte la teoría naturalista se refiere a su idea de que los individuos pueden comunicarse y entender sus enunciados; porque tienen una estructural-física y actividades análogas, además participan de una misma realidad.

Podemos decir que se trata de aquella acción en la que una persona hace partícipes a los que lo rodean de una experiencia propia.

Es decir, para la teoría naturalista no hay nada oculto, ya que al existir un medio ambiente común y experiencias semejantes, la comunicación será un proceso verificable dentro de esa realidad concreta.

El primer representante de esta teoría, John Dewey, que pertenece a la corriente del conductismo, toma como punto de partida la vida social, las necesidades y sus satisfacciones; de las cuales el lenguaje desempeña un papel particular como medio de comunicación.

Según este autor, para comprender la función del lenguaje y la esencia de la comunicación hay que estudiarla conducta humana y la cooperación humana.

La parte clave del lenguaje, dice Dewey, no es la expresión de algo interior, ni mucho menos la expresión de una idea previa, sino que, la comunicación es el establecer la cooperación en una actividad en la que hay partícipes; y en la -- que la actividad de cada cual está modificada y regulada por -- la participación no entender es no llegar a ponerse de acuerdo en la acción. Entender mal es realizar una acción que resulta en despropósito.

El lenguaje, sigue diciendo, es específicamente un modo de interacción de dos seres por lo menos, uno que habla y otro que oye; presupone un grupo organizado al que pertenece este individuo y del cual ha adquirido sus hábitos verbales. Es por tanto una forma de relación, no una cosa particular.

Alan Gardiner, por su parte, formula la tesis de Dewey analizando las ideas del lenguaje y del habla como cooperación entre dos personas la que habla y la que escucha, introduce un tercer elemento importante para la solución del problema que es "de que se habla".

Basándonos en las ideas de Gardiner y como primera aproximación definamos al habla como el uso entre hombre y hombre de signos sonoros, articulados para la comunicación de sus deseos y opiniones sobre las cosas.

Queremos recalcar el carácter cooperativo del habla y el hecho de que siempre tratamos de cosas; es decir, lo real del mundo exterior y también de las experiencias emocionales del hombre. (9)

Así pues, una formulación apropiada de las nociones del lenguaje, habla, significado y comprensión fué expresada por Gardiner, quien establece una distinción explícita entre el significado de las palabras y las cosas que denotan; y, en (9) Op. Cit. pág. 63

consecuencia, una formulación apropiada del proceso de la comunicación requiere, según este autor, que se tengan en cuenta -- cuatro elementos de la situación: 1) el que habla 2) el que escucha, 3) la cosa de que se habla, 4) las palabras habladas.

Para concluir esta exposición cabe resaltar que la teoría naturalista, simplemente se explica por la transmisión mutua del contenido de ciertas experiencias personales por medios lingüísticos; lo cual, según sostiene, pueden reducirse a la categoría de influencia. Semejante transmisión del contenido, de la experiencia del que habla al que escucha es posible porque: 1) los organismos que se comunican, tienen una estructura física semejante, 2) la realidad a que se refiere es común a las dos partes del proceso.

Definición de Skinner

Skinner plantea, en su análisis de acciones del comportamiento verbal como los individuos se comunican y estas acciones son comportamientos, define al hombre en términos de sus relaciones de control, que incluyen el estado motivacional del hablante, sus circunstancias de estímulos habituales, sus reforzamientos pasados y su contribución genética.

En su exposición, Skinner sólo pretende explicar las dimensiones objetivas del comportamiento verbal, y por nuestra parte mencionaremos las entidades objetivas. (10)

El lenguaje es el producto de la congruencia de muchas variables concurrentes en el ambiente natural. Cabe señalar la importancia en la relación de las tesis de Gardiner y Skinner.

Conducta verbal.- La conducta verbal o comunicación -

(10) Cfr. Baupes Chomsky "Chomsky o Skinner?".

verbal ha sido calificada, como una de las más complejas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, lo cual es -- comprensible ya que la comunicación es quizá el proceso fundamental de la vida humana. Por lo que respecta a la función social que desarrolla la conducta verbal, en las relaciones interpersonales que nos expone el representante de la teoría conductista: Skinner, quién reconoce en la conducta verbal un medio por el que los sujetos interactúan e influyen sobre otros que a su vez son influidos. Así mismo descubre en toda acción que realiza el hombre, un efecto sobre el medio ambiente que lo rodea y , como consecuencia, el medio ambiente se modifica también; esto favorece un intercambio más útil en un ambiente particular que favorece la comunicación.

Podemos relacionar estos principios con las teorías de Hazthey y Ruth Hazthey, quienes confirman que: " La comunicación es un instrumento importante en la adaptación del individuo a su medio ambiente para satisfacer sus necesidades básicas ".

Las tesis de estos dos investigadores surgieron del experimento donde se aísla a un individuo que nunca tuvo contacto con otros seres humanos; el resultado de esta investigación demuestra síntomas de retraso en su desarrollo psicomotriz, sobre todo en el aspecto de comunicarse con los demás seres humanos. En corto tiempo y con el trato interpersonal el hombre -- fué aprendiendo a comunicarse. Thorndike propone una teoría -- del refuerzo del balbuceo en la edad infantil, en donde el refuerzo es al azar cuando cuando el infante produce sonidos -- identificados, que el padre y la madre van gradualmente fortaleciendo con sus mismos gestos y palabras efectuadas inmediatamente después que el bebé los emite.

Es así como los sonidos expresados por el bebé son modelados, y poco tiempo después viene el acercamiento hacia la respuesta final, la comunicación verbal.

1.2.2 Propósitos

En su más amplio sentido el propósito de la comunicación en un grupo es efectuar cambios, los cuales radican en modificar las acciones humanas en dirección del bienestar de la mayoría, concientes de esta situación y en su base a la teoría sociopsicológica que se orienta principalmente a efectuar el análisis de los códigos y redes que utilizan los seres humanos.

Los psicólogos del trabajo han observado la conducta de las personas cuando estas interactúan en grupos, desprendiéndose que estas interacciones constituyen la comunicación e intervienen directamente durante el proceso, en el cual se ponen en juego tipos de comportamiento tales como: el habla, los gestos, con los que cualquiera de los miembros del grupo pueden codificar un mensaje que posteriormente puede ser descodificado por cualquier otro miembro del grupo. La interacción social pone en juego, también algunas normas de grupo referentes a seleccionar, codificar y descodificar mensajes. Estos son elementos que forman la base de la organización social y sus redes de comunicación.

La comunicación como factor del movimiento de todo organismo social pone en marcha e inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles una solidez que garantiza su permanencia. posee carácter activo; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, estimula y motiva a los miembros del grupo, elimina los motivos de discrepancia y facilita los acuerdos. (12)

La coordinación como propósito de la comunicación

La coordinación está considerada como eje de trabajo --

(12) Kontz - Odonel Curso de Administración Moderna .U.S.A
Edit. Libros Mc.Grannill de México Pag. 323

administrativo; E. H. Schein explica que "una organización es - la coordinación de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común; y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontáneamente de las interacciones de las personas, lo que implica una cooperación racional para la consecución de los objetivos comunes explícitos.

En relación a la estructura de coordinación surgida - en la organización formal, podemos decir que los puntos principales para llevarla a cabo son el ser explícitos y objetivos.

El eje central de la estructura de la coordinación, - sin el cual ésta no llegaría a producirse correctamente, es la comunicación. Dentro del estudio de la psicología del trabajo - debe considerar con mayor atención el tema de la coordinación - como función en una organización, tema que tiene como antecedente a uno de los exponentes más importantes para el desarrollo del Psicólogo del trabajo. Elton Mayo quien escribe al respecto "creo que la investigación social debería expresarse a través de una cuidadosa observación de un organismo" . (13)

1.2.3 Modelos de la comunicación

En la teoría de la comunicación hay que distinguir dos aspectos relacionados entre sí, pero muy distintos. el primer -- aspecto es la teoría de la codificación y el segundo es la teoría estadística de la información.

Teoría de la codificación o de la comunicación: uno de los investigadores se han especializado en estudios de la comunicación humana es Reymond A. Bayer, que se encamino a contemplar

(13) Schein E.W. Psicología de la Organización U.S.A 1981 Edit-- Prutice-Hall Pag. 18 y 19

el comportamiento de la comunicación como una transacción (que es la forma de llegar a un acuerdo cuando se habla de una persona) entre el emisor (comunicante), el receptor (comunicado) -- que es el receptor de la información.

El receptor es el que da la realimentación con la cual el emisor y el receptor cierran el sistema de comunicación y así resuelven los problemas de interpretación. (14)

Definición de comunicación

Carlos Marx dice: "La esencia Humana no es una abstracción inherente a cada individuo, es una realidad el conjunto de las relaciones". (15)

Los Psicólogos sociales nos dicen que la comunicación consisten que las dos partes interesadas, intercambien mutuamente sus papeles con sus interlocutores, en donde se coloca en el papel del que habla o emite el mensaje dentro de su ambiente -- sin llegar a hacer uso de la palabra.

1.2.4 Modelos del proceso

La comunicación es el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor, nótese que en esta definición de Hodgetts (16) se emplea el término significado por la verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje: el receptor debe captar el significado.

El proceso por el que se realiza comprende siete elementos claves (figura 1).

En primer lugar, debe existir una idea o un pensamiento.

(14) De Montmólin Maurice, Introducción a la Ergonomía. Francia 1967 Edit. Aguilar, Pag. 25

(15) Gode James, Antología de la comunicación humana, México 1967 Edit. UNAM, Pág. 91

(16) Hodgetts M. Richard y Atalay Steve N. Comportamiento en las organizaciones. Edit. Interamericana Pág. 324

ción específica se desarrolle más adelante, en caso de que sea necesario que se produzca. Sin embargo, en todos los casos, - es conveniente que el emisor realmente al receptor y este - - constate que el mensaje se recibió.

En la fig. 1 (págs. anteriores) se ilustra la integración de los siete elementos claves del proceso de comunicación.

Todo proceso de comunicación que se presente constante a través del tiempo, se identifica con la interacción de los integrantes de dicho proceso, que se influyen mutuamente, en relaciones cambiantes.

Para estudiar el proceso de la comunicación hay que tomar parte por parte, sin olvidar que apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto. El realizar un estudio por elementos dificulta captar el proceso en su conjunto, ya que la comunicación es un fenómeno altamente complejo y que precisa urgentemente de investigaciones. El interés que despierta ha producido muchos intentos para desarrollar modelos del proceso, -- con descripciones y listas de sus integrantes, aplicando analogías que faciliten la comprensión del problema. Hay numerosos ejemplos de modelos y hasta la fecha no ha podido catalogarse - alguno como absolutamente válido.

Sin embargo, las aportaciones de los que existen resultan de mayor a menor utilidad, debido a esto es posible presentar un esquema tendiente a considerar todas las etapas que comúnmente se conocen como elementos formativos del proceso.

Algunos autores, partiendo de la existencia de un - - transmisor y un receptor destacan los siguientes elementos: --- a) Forma, medio que se utiliza para la comunicación. b) Objeto de la comunicación, material que se transmite, y c) Ruido interferencia que impide la transmisión fiel, o que la comunicación llegue a su destino.

En otro punto de vista más, advierten que la comunicación efectiva requiere: a) un emisor: debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vívido de lo que desea comunicar; b) una transmisión: preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para la ejecución; c) un receptor: capta la comunicación y se espera su aceptación y comprensión del mensaje; d) un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y consta su efectividad. (17)

A. Modelo Aristotélico

Aristóteles definió la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión, propuso lo que podría ser un modelo, cuyos elementos se han agrupado bajo tres rubros: a) la persona que habla (quién), b) el discurso que pronuncia (que), c) la persona que escucha (quién). A pesar de que la apreciación aristotélica fué parcial, todos los modelos siguientes parten de su pensamiento.

B. Modelo de Berlo

En la época contemporánea se ha formulado un modelo utilizable para describir la conducta individual de las personas -- que intervienen en el proceso de la comunicación. El modelo describe, desde el punto de vista de la red de comunicación, la actividad del individuo a partir de los siguientes componentes; -- que no se presentan necesariamente en sucesión:

- a) La fuente de la comunicación
- b) El codificador
- c) El Canal
- d) El decodificador
- e) El receptor de la comunicación

a) La fuente de la comunicación.- Es el origen o punto de partida de la emisión sensible en cuanto su fidelidad y a favore-

(17) De Cortari Flores Sergio y Orozco G. Emilio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México 1979 Edit. Trillas - pág. 31.

cer las habilidades comunicativas, conocimiento específico y actitudes.

b) El encodificador.- Traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Este evento es producto de de terminar la forma en que se propone afectar al receptor y presu pone la habilidad de hablar y escribir.

c) El canal.- Es el vehículo por el que se transporta el mensaje, el cual puede dirigirse para su percepción a cualquiera de los sentidos o varios a la vez,

d) El decodificador.- La capacidad de leer y escuchar toda la codificación que incluyen ambas operaciones y el propósito u ob jetivo. También la reflexión o las ideas.

Tratándose de comunicación de persona a persona la --- fuente y el encodificador son una misma cosa igual que el deco dificador y el receptor, guardan en ambos extremos una gran similitud.

e) El receptor de la comunicación.- El receptor tiene un carácter de eslabón y es el más importante del proceso, hace que la fidelidad de la comunicación descance en una medida, en la rela ción entre los niveles de habilidad, tanto de la fuente como -- del receptor, esto en cada caso es particular.

Esta exposición se orienta hacia las relaciones entre los elementos de la comunicación, antes que estar referidos a las características de una persona determinada.

La utilidad que puede ofrecer este modelo. El factor más importante del proceso es la respuesta o reacción del receptor, más aun que el receptor mismo, respuesta que se devuelve en el proceso y realimenta al ciclo, generando una especie de movimiento que se produce en ambos sentidos y afecta a cada una de las fases del propio proceso. A esto podemos llamarle retro acción.

Concretamente la comunicación puede representarse como un circuito-emisor-receptor, que se basan en un código previamente aceptado por el emisor y el receptor. Ambas terminales (entrada-salida) del sistema, operan el descifrado e interpretación de las señales recibidas. El proceso supone un, continuo desplazamiento que interrelaciona a todos sus elementos.

Cualquier presentación de este proceso es incompleta- si escapa a la consideración de los "factores ambientales"; es to es, el influjo que ejerce el contacto social, ya que la comunicación se dirige del emisor a un receptor, o a un grupo; - pero al mismo tiempo proviene y desemboca en la cultura total- de la cual cada uno es partícipe.

Existen ciertas constantes reconocidas en la sociedad humana en sus diversos momentos históricos y localizaciones; - pero se carece de un común denominador que profile la naturaleza humana genéricamente. No podemos hablar de efectividad en el flujo comunicativo en la fórmula emisor-receptor, si no se tiene en cuenta a ambos en términos de sus grupos de referen- cia primarios y secundarios; en la medida en que recíprocamente se implican dichos grupos, y cómo afecta su visión de las - cosas, sus actitudes y su comportamiento, y finalmente, si no se considera el ambiente o clima social.

Los estudiosos de los fenómenos psicosociales para de finir los grupos de referencia del sujeto aluden al sentido in dividual de la identidad de la persona, reparando en sus mani- festaciones egocéntricas, sus aspiraciones y niveles de sus me tas, sus inquietudes y sus relaciones con otros sujetos, en -- función de los grupos de que forman parte o aspiran a lograr - su incorporación a ellos.

Los grupos de referencia primarios son los familiares los vecinos, los compañeros de escuela, de trabajo. Esta rela ción se basa en su acercamiento físico, de afecto y confianza,

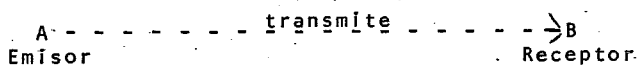
el número de sus componentes y su duración de tiempo. Por regla general los miembros de estos grupos experimentan la carencia de que poseen una gran libertad para establecer comunicación en cualquier tiempo y en condiciones de mayor intimidad.

En los grupos de referencia secundarios se hallan circunstancias adversas, en donde no existen aproximaciones físicas ni interpersonales y las que existen son muy suaves. Los efectos son menos tangibles en el comportamiento individual, pero no por esto son pocos importantes.

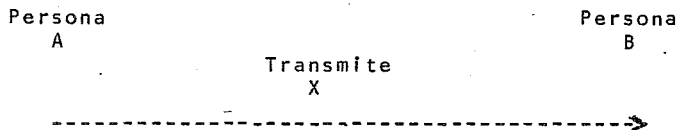
La comunicación se establece, aparte de los grupos primarios y secundarios, con otras fuerzas más generalizadas que confluyen en el escenario social, como pueden ser normas legales, políticas gubernamentales, de seguridad y paz colectiva, la opinión pública, la propaganda, la publicidad, los estereotipos; disponibles sin sobrecargas; los factores de oportunidad que hostilizan o favorecen el flujo comunicativo. Todo esto nos conduce a reconocer que la comunicación tiene lugar dentro de un verdadero proceso, cada vez más difícil para su apreciación, en el cual la fórmula recepción-respuesta-retroacción constituye la parte modular en cuanto genera la repetición continua de su ciclo y se identifica con la formación y dirección del hombre en su dimensión social.

El aprendizaje es un proceso de comunicación en el sentido de que produce una modificación en la conducta del receptor, el cual responde a un estímulo. *

Los investigadores Bruce H. Westley y Malcom S. Maclean basados en las teorías de A. Newcomb, desarrollaron el modelo más simple y sencillo para el estudio de roles y normas que es la comunicación interpersonal.



La distinción que existe entre la comunicación cara a cara y la comunicación escrita consiste en la realimentación inmediata que se tiene del receptor.



Por otra parte, la orientación de B hacia X y de B hacia A son designadas por una relación "simétrica". (18)

Ciertas condiciones de la comunicación bípolar

A pesar de que este sistema de comunicación es tan simple, en el cual intervienen dos personas, encontramos ciertas - condiciones para su desarrollo:

- a) Los actos comunicativos serán tratados como actos verbales - en situaciones cara a cara.
- b) Se considera que la iniciación del acto comunicativo es intencional.
- c) Se espera que el mensaje sea recibido por un receptor al - - cual va destinado el acto comunicativo y que presta atención.
- d) Que sean A y B miembros de un grupo que se caracteriza por una asociación continuada.

El medio ambiente y la comunicación bípolar

En cuanto a la comunicación de dos personas y su relación con el medio ambiente y su marco de referencia social, la siguiente explicación sirve para demostrar que una comunicación rara vez se da en vacío social. En otras palabras orientarse - hacia los objetos del medio ambiente y también hacia otras per-

(18) Op. Cit. Comunicación y Cultura A. G. Smith, pág. 117

sonas en una misma situación, ya que es una necesidad humana - constante. Regresando al esquema de comunicación más simple, observamos que tanto el receptor como el emisor están en simetría de conocimiento y este se refiere a que cuanto más se conozcan - mayores serán las posibilidades de orientación de uno al otro, - reduciéndose el porcentaje de error. A esto se le llama la coorientación de ambos. (19)

La teoría de sociopsicología parte de las afirmaciones - anteriores del modelo de comunicación bipolar, para afirmar que la coorientación de A y B hacia X aumentan la simetría, teniendo como consecuencia que se produzcan más actos comunicativos.

Del postulado anterior podemos determinar varias proposiciones susceptibles de probarse.

La probabilidad de logro de la simetría varía en función de las fuerzas que actúan hacia la coorientación; es decir que varía de acuerdo con la valencia de los objetos de la coorientación. Por ejemplo, si la orientación es positiva aumenta la posibilidad de que se produzca la simetría.

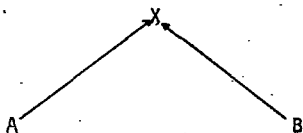
La coorientación varía en función de la atracción.

Por ello, toda comunicación que se origina en el núcleo de un grupo, donde existen la cohesión se dirige con frecuencia hacia una sociometría de acercamiento y aumenta con la intensidad y frecuencia de actitudes de asesoramiento. (20)

Considerando que los estímulos discriminativos tienen como característica ser objeto discernible o visible, que permite que se pueda transmitir con mayor objetividad la información de una persona a otra; vale decir que el acto comunicativo más simple debe ser el que una persona (A) transmita a otra persona -- (B) información sobre algo (X)

(19) Cfr. Comunicación y Cultura, Pág. 114

(20) Op Cit. Pág. 109



La ilustración esquemática de comunicación simple: A-X-B-X, es un factor importante dentro de la teoría sociopsicológica; analicemos, pues, como interviene el fenómeno de la orientación en el proceso de la comunicación.

La orientación de A hacia X que incluye a la vez la actitud hacia B, en cuanto al objeto al que hay que aproximarse o al que hay que evitar, puede estar caracterizada por sinónimos, mayor número de datos del objeto del que se está hablando o reconociendo.

La orientación de A hacia B dirigida exactamente hacia el mismo sentido, se produce con el fin de evitar términos que puedan causar confusión.

Hablemos, ahora, de la orientación de atracción positiva y negativa A o B en cuanto a la persona y sus actitudes favorables y desfavorables hacia X. Este servirá porque toda la problemática que se genera en la organización es producto de los eventos de comunicación en cada acto o actividad dentro del trabajo. Lograremos con ello acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido, sirviéndonos preferentemente de la técnica de la comunicación.

Principios de la comunicación bipolar (bilateral)

La comunicación es un proceso conjunto. Por ejemplo: si uno habla, el otro escucha; si uno escribe, otro lee. A su vez, quién habla o escribe está interesado en la respuesta o comportamiento de quién escucha o lee. Ignorar o mostrar indiferencia a la respuesta o conducta de una comunicación efectiva. Hablar o escribir solamente sin tomar en cuenta la reacción o conducta del que oye, conduce a falsas interpretaciones y antagonismos.

Esto lleva al enunciado fundamental de que todo enunciado es bilateral. Como ejemplo se puede decir que un administrador informa y solicita, pero para que la comunicación tenga efectividad también debe escuchar, preguntar, leer, contestar e interpretar: esto sucede cuando la comunicación fluye libremente en ambas direcciones, obteniéndose un mayor intercambio de ideas y conceptos; así, una vez abierto el camino hacia una mejor comprensión - debe existir también la voluntad y aceptación mutua para recibir o transmitir, información.

De hecho el prefijo -co- en la palabra "comunicación" - la hace que sea bilateral. No se trata sólo de hablar. La comunicación también es escuchar. No sólo escribir; también es leer. Escuchar y leer sirve para que el iniciador sepa lo que otros entienden de la información y de la idea que se trasmite, la que -- considera de la información e idea de otro, de lo que la gente ve del iniciador o para saber si presta atención a alguien.

Es un error del directivo suponer que su trabajador es sólo ordenar y que otro es el que tiene que escuchar o leer. La comunicación abarca hablar, escribir, observar, escuchar, comprender. (21)

EMISOR

estímulo + interpretación + conducta = RECEPTOR
percepción + interpretación + conducta

1.3 Información

La teoría de la información propiamente dicha es la teoría de la estadística que permite medir la cantidad de información emitida o recibida. Con la finalidad de conocer este aspecto de la comunicación se exponen las siguientes teorías:

1.3.1 Teorías

En la teoría de la información se considera al hombre -- como canal capaz de transmitir información con capacidad limitada

(21) Straus George R. Los problemas Humanos de la dirección Mex.- 1978 Edit. Herrero Hnos. Pag. 545

debido a que la cantidad de información transmitida es proporcional a la cantidad de proporción recibida. Si la información sobrepasa el nivel sensorial del individuo el canal queda saturado y se bloquea, quedando nulificado. (sobre estos aspectos véase Leplant, 1963) . (22)

En el modelo de Gagné se distingue cierto número de funciones; según Gagné son tres: 1) La detección (sensación) de señales, 2) su discriminación (respecto de otros objetos), 3) su interpretación. Estas tres funciones se ordenan jerárquicamente. Su objetivo es transformar una señal o entrada, en una respuesta o salida. Este modelo no analiza la modalidad de la respuesta, sino sólo la percepción de la señal, en la cual la función más sencilla y consiste en la detección de comprobar la presencia o ausencia de una diferencia de energía física, traduciendo por una afirmación o negación: por ejemplo, si un conductor percibe la luz roja se detendrá, si no la ve, avanzará (es ese algo -luz- que percibe, puede ser una diferencia).

El modelo de Gagné, no es modelo Psicológico si no un modelo de operador humano en un sistema hombre máquina:

Shannon dice la comunicación es la transferencia de información por medio de mensaje. Un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma: por ejemplo: las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las formas visuales del mensaje escrito, el surco grabado del disco fonográfico, las letras marcadas en un documento.

El mensaje es emitido por un emisor y recibido por un receptor: es transmitido del primero al segundo por un canal: el aire, el disco, el oficio, el memoranda, la cara, el programa, el manual de organización, la línea telefónica. (23)

(22) De Montmoulli maurice, introducción a la ergonomía Francia Edit. Aguilar , 1967, Pag. 210.

(23) Gode James Antología sobre la comunicación Humana Méx.1967 Edit. U.N.A.M.

Al tomar una forma la sustancia-mensaje se constituye la codificación; y, al realizarse la recepción, la identificación de la forma es la decodificación.

El mensaje es considerado, por tanto, el margen de su sentido y sólo se contempla en su forma.

El mensaje es el soporte de una información y la teoría de la información nos permite medirla ocupándose del mensaje en su conjunto y del cual es seleccionado uno, para transmitirlo: por ejemplo de un número "n", de entre los que podríamos escoger, todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos y ese mismo número "n" es usado como medida del contenido de la información. Se puede decir que la transferencia se identifica con la función de transportar la información del emisor; el mensaje es el contenido de la comunicación y la información.

Para que la información sea transmitida es necesario establecer una estructura orgánica para el sistema de comunicación, y reconocer que debe existir emisor y receptor, aclarando que los dos disponen de un mismo repertorio de significado o información, y también conocen la red de canales de comunicación para que con facilidad puedan descifrar la señal emitida. En los sistemas de información es muy probable que no todos -- los receptores puedan descifrar los mensajes recibidos, debido a la perturbación en las áreas de trabajo. Este fenómeno se incrementa en el caso de la comunicación telefónica. En este caso para que la comunicación se realice, emisor y receptor deben disponer de un mismo repertorio, ya que si no se desarrolla en un contexto equitativo y compatible las barreras que antes mencionamos perjudicarán con mayor intensidad al receptor y en cada momento tendrán problemas de comprensión.

Para estudiar la comunicación cara a cara y la organización social de los grupos humanos en la transmisión del men-

saje de manera clara, se ha introducido nuevos conceptos en el análisis de los problemas que plantea la transmisión lineal, incluyen información, y abren canales de comunicación, utilizando el fenómeno llamado realimentación, el cual permite un equilibrio en la comunicación. Con la apertura de esos canales fácilmente se puede derivar la realimentación para concretizar el objetivo de la comunicación y su comprensión en general.

Los canales de comunicación identificados como los lazos de la interacción de los individuos deben analizarse por aquellos estudios del campo de la Psicología del Trabajo, y en la organización en general

1.3.2 Elementos

Sabemos que la información se compone de tres elementos básicos de acuerdo a los estudios realizados por Wolf D. - Hund. (24)

- a) INNOVACION
- b) REDUNDANCIA
- c) CONTEXTO

a) INNOVACION.- Se llama innovación a lo especialmente novedoso de una información, queriendo que la innovación depende de las experiencias del receptor relacionadas con los datos que se comunican en ese momento.

Innovación y supervivencia

Siempre que se produce una innovación en el sistema de una lengua, y sea cual fuere el mecanismo o combinación de mecanismos que intervienen en su producción es esencial distinguir entre el hecho innovador en sí la anterior difusión del nuevo rasgo (o palabra), si es que se difunde a otros hablantes.

(24) Godeed Jame. Antología sobre la comunicación Humana. México, Editt. UNAM, 1967, pág. 275

Tiene que haber habido una pequeña comunidad -quizás- una aldea, un grupo familiar o un grupo de trabajo-que pronunciaron al mismo tiempo el grupo de sonidos de las vocales siendo fonéticamente iguales.

Pasó lo mismo con las palabras, y sólo al transcurrir el tiempo se difundieron por el mundo.

Tienen que haber uno o más individuos determinados -- que por vez primera emitieran la palabra francesa JEFE dentro de una emisión española; al poco tiempo, la palabra figuraba ya en el habla de muchos que desconocían por completo el francés.

Por otra parte, los testimonios que se poseen sobre el habla de otras épocas son sumamente escasos, por lo que no es posible, en general, conocer la identidad exacta del individuo o grupo innovador.

Hay que admitir que el mecanismo que permite un nuevo uso y que se difunda la palabra es un mecanismo mediante el cual, en primer término, se produce la innovación: el préstamo. El hábito de pronunciar en idéntica forma se desarrolló en alguna aldea; si se difundió fué porque gente de otras aldeas imitaron el nuevo uso. Unos pocos españoles tomaron JEFE como préstamo del francés; otros, a su vez tomaron la palabra de los primeros.

En principio no es posible distinguir entre el préstamo que introduce una forma nueva en toda una lengua o dialécto y el préstamo mediante el cual la forma nueva se difunde a otros hablantes de la misma lengua o dialécto.

Para que la innovación perdure se necesita cierto grado de "hospitalidad" (de aceptación). Además de esto, se requiere de una frecuencia elevada en el uso de la innovación.

Sin embargo, la perdurabilidad está determinada por los factores socio-culturales y hasta morales de la comunidad en donde surge. (25)

En otro sentido, la información formal (o sea la innovación) se refiere a un programa en donde las modificaciones en los procedimientos oficiales, forman parte de la innovación, ya que se observa el uso, por principio, de la palabra programa y el vocabulario que contiene el mismo.

El contenido de toda comunicación es conocida como información y ésta se clasifica de diferentes manera, considerando su punto de partida y dónde se relacionan las redes de comunicación de la estructura orgánica.

Revisaremos las consecuencias de considerar a la organización como un sistema de documentos (papeles), y esta transmisión se verá como un proceso cíclico contínuo que permitirá socializar a cada persona en su cometido organizacional informándole de cuán aceptable resulta su comportamiento hacia éste, o corregirla cuando sea necesario.

Es indispensable extender redes de comunicación internas con la intención de dirigir los servicios tanto internamente. La comunicación es una actividad que practicamos constantemente: siempre estamos ocupados en enviar, recibir, cifrar y descifrar mensajes, sobre todo, porque convivimos en un ambiente psicosocial donde la información abunda en exceso.

La innovación tendrá, entonces, efectos correctivos en la realización de actividades o de la especulación de acuerdo a las experiencias personales de los receptores; en esta parte, la aceptación de la innovación se fundamenta en el enfoque normativo que se le da al documento-programa.

(25) Hocket Charles F. Curso de lingüística Moderna; Edit. Buenos Aires, 1975. pág. 378 a la 786.

b) REDUNDANCIA.- Se llama redundancia a la información transmitida adicionalmente para la estabilización de la innovación.

La redundancia se determina tanto en relación al exceso de palabras que repiten la misma idea, así como también en relación al receptor correspondiente, en cuanto al exceso de conocimiento.

Del exceso de expresiones nace la actitud emotiva del transmisor.

En los textos, la redundancia se localiza por la repetición de palabras, lo abundante de las construcciones sintácticas y el desconocimiento de los significados.

Los ingenieros de comunicación han establecido procedimientos para medir la cantidad de "redundancia" en los mensajes o sea, la cantidad de repeticiones que se registran. Cuando un directivo quiere dar o transmitir información técnica debe cerciorarse de que su mensaje es entendido, hay en la comunicación otros elementos que pueden explicar lo que se desea. (26)

Por ejemplo, podemos decir del caso de una partida presupuestal, la cual se identifica con el concepto o nombre y con número clave. En el caso de que la clave haya sido escrita equivocadamente, el hombre la identificará y viceversa. En este caso se habla de redundancia efectiva.

Cada palabra tiene un valor único, y aunque se tomen algunas como sinónimas nunca tendrán el mismo equivalente semántico, por mucho parecido que tengan entre ellas; sin embargo, utilizar los sinónimos puede ser beneficioso, ya que ayudan a explicar el asunto de que se trata, garantizando una comunicación efectiva.

(26) Straus Georges y Sayles Leonard R. Problemas humanos de la dirección México 1978 Edit. Trillas Pág. 297

Así pues, se recomienda mantener un equilibrio entre los elementos REDUNDANCIA e INNOVACION.

c) CONTEXTO.- Puede llamarse contexto a todas las relaciones no internas de una información. Podemos decir que contexto es el medio de donde se adquiere un marco de referencia para establecer un código con el cual se entenderán los participantes adecuadamente,

Hablando de los códigos, se puede observar que el código más importante de un contexto es el socio-laboral.

1.3.3 Realimentación

Como un factor que no ha sido señalado, pero que es considerado como parte fundamental para la comprensión de los mensajes que se comunican, tenemos a la retroacción, cuyas características señalamos:

La retroacción tiene mayor efecto sobre la comunicación, incrementa la precisión con que se transmite la información y permite a los participantes aprender un lenguaje común, el cual una vez asimilado facilita continuar con la retroacción.

Para comprender mejor este proceso vamos a señalar los puntos significativos de su origen.

El principio de la retroacción es la autorespuesta y la respuesta combinada. Con la retroacción que se genera se controlan las señales enviadas.

Toda la proyección de información de entrada o salida de datos, así como los comportamientos efectuados su comprensión y después su ejecución, son formas de retroacción.

La retroacción se puede llevar al máximo, utilizando los múltiples canales de comunicación.

¿Cómo sabemos si la persona con quien nos comunicamos entiende, simpatiza o está de acuerdo con nosotros; o bien si se muestra indiferente u hostil, o si está confusa?

Hay varios procedimientos para que se cumplan los objetivos de la retroacción: uno de ellos es la observación.

OBSERVACION: Es una situación cara a cara podemos ver a nuestro interlocutor y analizar sus respuestas por el conjunto de su comportamiento en general.

También se pueden ver los indicios en las expresiones faciales, en la mímica, el movimiento de manos, en los gestos, posturas del cuerpo. Así como en el volumen, timbre y tono de voz que pueden expresar diferentes estados de ánimo.

Todos estos indicios dan a conocer e informan sobre si el mensaje fué comprendido.

1.3.4 Efectos de la realimentación sobre la información

Para conocer cómo afecta la retroacción en la comunicación de las organizaciones se dice que funciona positivamente.

Por una parte, los estudiosos de la Cibernética y la Teoría de la Información y hasta cierto punto los conceptos de ensayo y error de la teoría del aprendizaje, sugieren que para que un individuo (a) logre dar en el objetivo, (b), requiere que esté informado de sus propios progresos en la tarea que se le encomienda.

El savomecanismo (sistema autónomo mecanizado) necesita un sistema sensorial que sea capaz de transmitir indicios relativos a errores de su propio sistema motor. El ser humano, al aprender alguna capacidad motora utiliza aparentemente el mismo proceso; sin embargo, cuando el ser humano (B), el propio sistema sensorial de (A) difícilmente será una fuente apro

piada de información a menos que (B) emprenda alguna acción que ayude a (A) a mantenerse informado sobre sus propios progresos.

En otras palabras, cuando la meta es la comunicación - entre (A) y (B), la retroacción en forma de lenguaje verbal o - expresivo, debe contribuir a una mayor eficiencia.

Se puede considerar que el lenguaje es un instrumento - aprendido originalmente mediante la retroacción pero útil en la actualidad en una gran multitud de situaciones, sin una retroac - ción simultánea que ayude a caer al ^{al meso} mensu, dentro del alcance - de nuestro objetivo. Sin embargo, si el material que debe comu - nicarse es relativamente nuevo y preciso, el lenguaje aprendido no podrá resultar suficiente. La transmisión precisa puede re - querir alguna retroacción simultánea adicional.

Además de la hipótesis de que la retroacción simulta - nea debe incrementar la exactitud de las transmisiones de infor - mación de (A) a (B), esta la hipótesis de que el cierre del cir - cuito (AB) produce, además, otros efectos en la relación de --- (AB). La retroacción, tanto de (A) como de (B), puede hacer au - mentar la seguridad de que (B) esté recibiendo la información - que se le envía y la seguridad de que (A) logra transmitirla. - Este aumento de la seguridad, partiendo de que los participan - tes tengan una actitud de frustración o realización y, por lo - tanto, sobre las actividades de rechazo o de seguridad que exis - tan en la interacción: a) el cierre del circuito entre el emi - sor y el receptor (retroacción) hace aumentar la exactitud con - que se transmite la información; b) la retroacción hace que au - mente la confianza del receptor y el emisor en lo que realizan; c) el costo de la retroacción es el tiempo; sin embargo, la di - ferencia en el tiempo entre la retroacción libre y la nula pare - ce disminuir; d) un emisor y un receptor pueden mejorar sin lo - que se ha definido como experiencia de retroacción; e) la expe - riencia de retroacción libre mejora los intentos subsecuentes - de retroacción nula en forma considerable; f) la experiencia -- del emisor contribuye más que la del receptor, al mejoramiento - de la exactitud en las comunicaciones; g) la retroacción nula o

origina cierta hostilidad en el receptor, que puede percibirse - claramente cuando cambia la situación, pasando de la falta de - retroacción a la retroacción libre. Esta hostilidad es de corta duración y sólo existe durante uno o dos intentos de retroacción libre, y h) la retroacción nula origina dudas en el emisor.

La retroacción libre permite a los participantes aprender un lenguaje mutuo o común que, una vez aprendido puede anular la necesidad de una mayor retroacción.

Los descubrimientos respaldan también la hipótesis de que la presencia o la ausencia de la retroacción afecta a las relaciones entre el emisor y el receptor. La retroacción nula va acompañada de actitudes negativas y desconfianza, y la retroacción libre va seguida de actitudes de acercamiento y de confianza (27)

(27) Fleishman Edwin A. y Bass Alan R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal USA, 1974 Edit. Trillas págs. - 439-448

1.4 CONCLUSIONES: SOBRE LA COMUNICACION E INFORMACION

COMUNICACION E INFORMACION

La necesidad de transmitir lo que uno desea a otra persona o simplemente el poder entender lo que nos interesa originó la formación del lenguaje dentro de los grupos sociales.

El vivir en grupo representa para el hombre que los canales de comunicación se estrechen y se amplien de acuerdo a los intereses y a las actividades humanas.

El propósito de la comunicación es permitir al hombre transmitir ideas, emociones, expectativas.

Podemos decir que el trabajo y los instrumentos sirven de base para el consiguiente desarrollo de la sociedad en general la comunicación funciona como una actividad más del hombre con la cual tiene un dominio sobre la naturaleza y también sobre el comportamiento de sus compañeros, teniendo efectos satisfactorios para el mismo hombre y su comunidad.

El modelo más simple y sencillo de comunicación contiene los elementos más importantes de un sistema mínimo de comunicación incluyendo a un emisor, a un receptor y un mensaje.

Con estos elementos se comprenden los sistemas más complejos de comunicación dentro de lo que se integra información como un elemento que permite mejor entendimiento por medio de la realimentación que tiene efectos sobre el comportamiento humano que resulta positivo para los integrantes del grupo social y a su vez de la comunidad.

La comunicación y la información son para el hombre la fuente del saber y también del dominio de la naturaleza y del mismo hombre.

1.5 Aspectos generales de la organización

Con el desarrollo de la agricultura el hombre termina la etapa de nómada e inicia una nueva era, aposentando una región, dedicado a la explotación de la tierra, a fin de obtener los bienes que le son necesarios para la propia subsistencia.- Alrededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la tribu, lo cual constituye en sí una nueva clase social.

"Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado todo el que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimento, en lo que virtualmente toda la tribu se haya complicada; pero cuando los líderes con visión hacia el futuro, que habían ideado y planeado las maniobras cignéticas, volvieron su atención a los problemas de organizar el cultivo de cosechas, la irrigación de la tierra y la alimentación de animales cautivos, manifiestan dos cosas: por primera vez se crea no sólo una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimenticio regular con el que se podía contar; la creación de este excedente fué la llave -- que debía abrir la puerta a la civilización. La tribu no sólo podía hacerse más numerosa sino liberar a algunos de sus miembros para que se dedicaran a otras tareas no ocasionales, ni supeditadas a las primordiales exigencias de la búsqueda de alimentos, sino actividades de plena dedicación que podían favorecer y desarrollarse por derecho propio. Había nacido una era de especialización". (28)

Analizando la evolución del hombre señalada con anterioridad, podemos localizar la naturaleza y desarrollo de la organización en la propia evolución del hombre. En primer término la organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a que el hombre se dedicaba a fin de obtener el alimento necesario para su subsistencia.

(28) Rodin Urrego Florencio, Lectura sobre organización, México Edit. Trillas, 1977 pág. 17

1.5.1 Importancia de la organización

La sociedad contemporánea se caracteriza por la especialización de sus organizaciones en cuanto a su sistematización, mecanización y deshumanización.

Concientes de sus objetivos y concretamente construídas, tales instituciones son las organizaciones burocráticas que han surgido con la industrialización de la sociedad.

Pertenece también a este período la construcción de hospitales, grandes unidades militares, así como la formación de asociaciones en sindicatos, partidos políticos; todas estas formaciones sociales, orientadas hacia fines concretos -- son designadas también como organizaciones.

Para las instituciones organizadas del sector salud, que se orientan hacia la prestación de un servicio público, la organización y la coordinación son un medio de ordenación necesario. La cooperación continua de grupos numerosos de seres humanos para un fin específico, es necesario en la organización; sin embargo, la comunicación es también un elemento importante de la dinámica social que favorece el crecimiento constante de la población empleada y el surgimiento de nuevas redes de comunicación.

1.5.2 La Administración

El desarrollo de la administración se caracteriza -- por su difusión e independencia, así como por el cambio en la estructura de la dirección en la burocracia moderna.

Cuando las ciudades se independizaron tomaron para sí la administración de su propio territorio; sin embargo, el crecimiento verdadero de una burocracia administrativa ésta -- tal, no comenzó hasta que se demolió la estructura feudal.

Dentro de los principios de esta nueva organización se encuentran los que limitaron los derechos autónomos de los señores de la tierra, de la ciudad y estados absolutistas. En estrecha conexión con este desarrollo estaba la formación del sistema de impuestos en dinero, con lo cual se encontraron en manos del estado los medios materiales necesarios para alimentar una administración a gran escala. La progresiva concentración de atribuciones en manos del estado es impulsada aún más por la creciente demanda de una acción tutelar del mismo.

La provisión de cargos mediante contratos y basada en la capacidad profesional; la paga fija, la probabilidad de ascenso por el rendimiento o por el tiempo de servicio, figuran entre las características de la burocracia moderna; además de estos elementos de obligaciones específicas, facultades de mando, la imposición de sanciones toleradas para cada puesto tipo y un sistema de reglas impersonales y fijas para ejercer las actividades en común.

El contexto social de la organización

Aquí, trataremos el tema de la influencia que ejerce el medio ambiente social en las organizaciones, tanto en su estructura interna como en sus relaciones entre sí. Además, se analizan los procesos de comunicación y realimentación mediante los cuales las instituciones influyen en su ambiente.

Factor del medio ambiente

Los incontables factores que integran el ambiente de una organización y como la afectan directamente, pueden ser observados en la figura No. (2).

A continuación se mencionan las partes integrantes del medio ambiente: las cosas y lugares, el clima y los recursos naturales, las leyes, el sistema político, las condiciones econó-

micas o las personas, sus actitudes y comportamientos.

El factor cosas y lugares incluyen todos aquellos elementos concretos para que la organización pueda funcionar; así, por ejemplo, tenemos áreas disponibles para aulas, la localización específica de oficinas; en relación al clima y recursos naturales, siguiendo con el ejemplo anterior, determinan, el tipo de edificio, las carreras que se ofrecen.

Los factores legales, políticos y económicos influyen de manera determinante a las organizaciones; y éstas a su vez - debe dársele la fundamentación legal que garantice su existencia, y, ya sea en un medio político-económico, llámesele capitalismo o socialismo.

Por último existe el factor más importante: "las personas". Podemos decir que ninguna organización existiría sin personas, y que la organización es, de hecho, el resultado de sus interacciones.

1.5.3 Diseño de la organización.

Factores estructurales básicos:

Existen muchas teorías de cómo debe estructurarse una organización. Por ejemplo, su descripción de la burocracia - - ideal, Marx Weber, postula las siguientes características: (29)

1.- Una división del trabajo claramente definida que genera un gran número de expertos especializados en cada posición.

2.- Una jerarquía de oficina en donde cada nivel inferior queda bajo control y la supervisión está inmediatamente -- por encima.

3.- Un sistema congruente de reglas y normas concretas que aseguren la uniformidad y del rendimiento en todos los deberes y la coordinación de las diversas tareas.

4.- Una actitud impersonal que se dirige hacia la formalidad en donde los superiores cumplan con la función de organización.

5.- El empleo de personal basado en la calificación técnica y profesional, protegiendo el despido arbitrario.

Las características burocráticas de Weber, sólo proporcionan un punto de partida. De aquí en adelante hay que marcar la necesidad del personal de la organización y las demandas del ambiente externo. Al hacer esto es preciso tomar en consideración cuatro factores básicos: a) descripción del puesto, b) departamentalización, c) tramo de control, d) descentralización y delegación de autoridad.

(29) Hodgetts. Comportamiento en la organización USA, 1979 Edit. Interamericana Pág. 227

La mayoría de las organizaciones modernas comprenden estos factores. Es necesario hacer constar que cada organización será distinta, algunas tendrán grado de especialización en el trabajo, como se refleja en la descripción del puesto, mientras que otros tendrán grados limitados de especialización. Algunas más utilizarán tramos reducidos de control, en tanto que otras tendrán tramos amplios, unas serán básicamente centralizadas mientras que otras estarán descentralizadas, además algunas estructuras tienen un diseño muy formal, y se basan de un modo notable en reglas, procedimientos y normas; otras tienen una naturaleza muy informal y se fundamentan en la cooperación conjunta y la interacción voluntaria de la persona. No obstante en cualquier caso muchos de los conceptos de la organización moderna tienen sus raíces más profundas en la teoría clásica de la organización.

Teorías de la organización: Teoría clásica.

Los teóricos de la organización opinaban que existían una serie de principios sobre los que se debían estructurar tanto en el trabajo como en la empresa. Algunas se relacionaban con la descripción del puesto y otras se aplicaban a la estructura propiamente dicha, por ejemplo, en el caso de la descripción de puestos los administradores científicos, como Federick Taylor, sugiere los siguientes principios:

- 1.- Desarrollar una ciencia para cada tipo de trabajo del hombre, sustituyendo con celo, el antiguo método empírico.
- 2.- Seleccionar en forma científica y luego capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador, en el lugar donde se propicia que el individuo realice estas actividades por su cuenta.
- 3.- Cooperar con las personas en la ejecución del trabajo a fin de asegurar la aplicación de los principios científicos que se han desarrollado en relación a la materia de que se trate.

4. Dividir el trabajo y la responsabilidad en forma - equitativa entre la administración y los trabajadores, para que se realicen las actividades designadas a cada puesto y de acuerdo a las características de las necesidades de la organización.

Por otra parte, el método científico se basa en los - principios que propone Henry Fayol, en relación al diseño de la organización, de donde surgen los cinco enunciados siguientes:

1.- División del trabajo.- La especialización del trabajo puede generar un nivel más elevado de eficiencia.

2.- Autoridad y responsabilidad.- Se debe delegar en forma equitativa tanto como sea posible. Ninguna persona puede tener una, si no tiene la otra.

3.- Unidad de mando y dirección.- Debe existir un sólo jefe y un sólo plan para que todas las operaciones busquen - los mismos objetivos.

4.- Centralización.- En cada situación debe buscarse un equilibrio óptimo, entre la centralización y la descentralización de autoridad.

5.- Jerarquía.- En toda la organización se tendrá una cadena de autoridad, se va del nivel más alto al más bajo, es - absolutamente imposible evitar basarse en estos conceptos; sin embargo las organizaciones modernas los emplean de manera flexible. (30)

1.6 La comunicación en el proceso.

La comunicación es un medio no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, también ayuda a la planeación y a la organización administrativa, para que sean ejecutadas optimamente y que se apliquen con efectividad los controles administrativos.

(30) Op. Cit. Comportamiento en la.... y Psicología de la Conducta Industrial

1.7. TOMA DE DECISIONES

La buena comunicación es el resultado de una administración competente y no la causa de ella . Es imposible que pudiera ser un buen informador pero mal administrador, sin embargo un buen administrador es un buen comunicador. En realidad nunca debe juzgarse a la comunicación como actividad independiente. Constituye un ingrediente esencial de casi todo lo que lleva, a cabo el ejecutivo.

El directivo es responsable de que se mantenga una comunicación clara y adecuada con sus asociados y subordinados , al igual debiera considerar a la comunicación como parte del conjunto de sus obligaciones.

Lo que se haga para permitir a los administradores tomar decisiones útiles son la trayectoria sea interna o externa, y gran parte de la información requerida es producida por la misma empresa o institución.

Sin embargo, como todos sabemos, aun las decisiones útiles dependen de datos externos.

Si se presta atención a la información que en sus diversas formas influyen hacia un administrador en una empresa típica, habría una palabra para expresarla: caos. Los subordinados quieren ser útiles, obtener la confianza rápidamente por parte del jefe por lo cual sirve de canal de transmisión de la información que ellos, por su cuneta piensa que debe tener el administrador. Además, la naturaleza misma del proceso de prestar un servicio hace que la información se produzca donde se manifiesta más fácilmente y escasea en sectores que no estan disponibles.

La falta de información en zonas específicas significa sólo que dicha información no está disponible, las zonas en blanco pueden ser las de mayor importancia cuando se trata de tomar decisiones.

Repeticiones, superposiciones , mezcla de lo frívolo y lo importante, variaciones en el tiempo y en los índices de producción y las incomodidades por fallas de disponibilidad se reflejan en los altos costos y en las decisiones de poco valor.

Si se agrega a esto el altísimo costo del almacenamiento legales de la organización y otros tipos de información -- casi siempre archivados por cuadruplicado. Este problema es fácil de resolver con las nuevas técnica de archivo de microfilmación que elimina el excesivo almacenamiento. Estos datos son de utilidad al administrador cuando se pregunta qué necesita saber para tomar decisiones. Es por esto que toda compañía debe establecer un sistema uniforme de información.

1.7.1 La comunicación en la organización.

El proceso de la comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para --- transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de la líneas formales, en tanto que la parte restante se transmite por líneas informales.

Daniel Katz L. Kahn dicen que la organizaciones humanas son sistemas informativos y energéticos y que cada uno ha de aceptar información y utilizarla. El ingreso y la distribución de información son también procesos energéticos desde luego, la acción de enviarla y recibirla exige de un consumo de energía para llegar a su meta . Sin embargo esta demanda de energía es - en comparación a su importancia y consecuencia actos de comunicación y control.

Cuando se realiza un recorrido físico por la organización es notable el contraste que se observa en las diferentes -- áreas de trabajo, se va de un lugar con ruido a la quietud, de un lugar en calma y silencioso , por Ejemplo, la sección de relaciones públicas, como lugar de mayor concentración de ruido

y cuyas funciones son las de generar información de datos a través de la comunicación.

En cuanto a las áreas en donde esta considerablemente disminuido el ruido, como en una sala de operaciones se esta utilizando un sistema de comunicación visual y otro de comunicación verbal técnica, que ayudan a disminuir el ruido durante el proceso.

Cuanto mas se acerca uno al centro organizacional de contro y toma de decisiones, más se va subrayando la necesidad de información.

En este sentido la comunicación, el intercambio de información y la transmisión de significados es esencialmente la misma de un sistema social y organizacional. El insumo de energía física depende de la información que se tenga sobre él, y el insumo de energía humana es posible solo mediante actos de comunicación.

De modo similar , la transformación de energía (la realización del trabajo) depende de la comunicación entre la gente de cada subsistema organizacional y de la comunicación ente subsistemas.

Por otra parte, la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad: es posible resumir en ellas formas de interacción grupal, como son : influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.

Es idea comun que muchos de nuestros problemas tanto individuales como sociales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa. Newcomb (1974) , ha indicado que la hostilidad autista hace disminuir la comunicación , y que a su vez, la disminución de comunicación hace aumentar la hostilidad autista;

Se dice que de aumentar el flujo de información, esos problemas quedarían resueltos; suposición que se basa en la doctrina de la educación universal, que es fundamental en gran parte de las campañas de relaciones y educación pública. (31)

1.7.2 Un sistema de información.

El sistema de información para la administración se alimenta con datos suministrados por los niveles inferiores mis mos que son seleccionados previamente en las fuentes internas y externas. Este es un sistema de un sólo circuito; en las empresas modernas, los circuitos están interrelacionados en cada nivel sucesivo de administración. El circuito suministra el causal de información que se requiere, en forma ascendente y descendente, en la estructura de la organización.

Para que la administración funcione eficientemente deben comunicarse las decisiones de no "de no hacer nada" a las personas que se encuentran más cerca de las operaciones. Lo importante es que aunque la decisión sea "de no hacer nada", ésta sea comunicado a los niveles inferiores a través de la red de control y de retroalimentación, a fin de evitar el desperdicio de esfuerzos. El comunicar y ejecutar la acción escogida constituyen la esencia del control en el proceso de la toma de decisiones administrativas y es la razón básica que justifica la existencia del sistema de información para la administración. A menos que la decisión se comunique y se ejecute, no será una decisión de acción. El control es el momento de la verdad para los administradores. Solamente podrán considerarse como administradores de una organización hasta donde esta responda a sus decisio nes de acción.

(31) Kats Daniel. Psicología Social de las Organizaciones USA, 1977, Edtt. Trillas, Págs. 249, 251

La principal función del sistema de información es proporcionar el mecanismo que permita el ejercicio de la administración. (32)

Las comunicaciones con los empleados.

El factor humano es un caso fundamental en cuanto se refiere al propósito de la comunicación. Desde el punto de vista interno, se presenta el problema del manejo de la información a través del comportamiento incompatible con las normas del control, el manejo de la información se puede definir como un sistema informal donde se relega su importancia y su responsabilidad.

Este aspecto forma parte del gran número de incidentes que se generan en todas las áreas, donde interviene directamente la comunicación y son los siguientes:

RECLUTAMIENTO.- El propósito de la comunicación en este proceso es persuadir a los candidatos de las ventajas de trabajar para la empresa. Es indispensable informar a los probables empleados sobre la compañía en general su localización, tamaño, línea de producción, competencia y su posición financiera de tal modo que pueda formarse una imagen real, los nuevos miembros también necesitan información sobre las políticas y prácticas internas así como la estructura de la organización. También es necesario mencionarles de sus posibilidades de carreras internas y sus ventajas.

Considerando el punto de vista de lo que puede informar el candidato sobre él, sus conocimientos y su experiencia en el trabajo, conoceremos el grado de iniciativa, de creatividad y de interés que pueda tener esa persona sobre el trabajo.

ORIENTACION.- El propósito de la comunicación en esta área es suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo. La orientación funcionará manteniendo tranquilo al individuo para que pueda integrarse con los

(32) Bocchino William A. Sistema de Información para la Administración USA, 1972, Edit. Trillas, Pág. 19

grupos sociales y el trabajo, para facilitar las explicaciones de procedimientos, políticas y prácticas, relacionadas con las instalaciones y servicios para el personal, asegurándose de que comprende el estilo de dirección de la empresa o institución.

OPERACION.- Para ejercer sus funciones de manera -- efectiva, todo empleado necesita una cantidad considerable de - información. Ya que el empleado responsable y de cierto nivel - intelectual no responde bien a las instrucciones detalladas y a una supervisión rígida. Se considera asimismo responsable de un trabajo total para desempeñarlo mejor, necesita conocer la rela ción que dicho trabajo tiene y su importancia en el conjunto de la tarea. Basado en esta información puede participar de manera más inteligente, puede juzgar mejor la importancia del tiempo - en los factores de calidad.

Desafortunadamente la información en los niveles -- operativos es mínima y se desconocen los anteriores principios profesionales, ocasionando que la realimentación no se lleve a cabo.

Apreciación individual.- Es una necesidad del superior comunicar a sus subordinados sobre la evaluación de su con tribución con respecto a las actividades de la empresa. Este es el mejor medio para conocer como están situados, que es lo que el jefe considera como sus principales atributos con respecto - al cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas, como pue de mejorar su contribución y que puede esperar en el futuro.

Esta evaluación expresada en forma práctica sirve - como realimentación.

Seguridad Personal.- Hoy en día la empresa se entien de ampliamente en cuanto a suministrar información sobre seguridad del empleado en el trabajo. Desde el punto de vista de la -- empresa, es una actividad esencial porque aminora el costo por - concepto de accidentes de trabajo, baja las primas de compensa-- ción de seguros y ~~costos~~ legales de la defensa, disminuyendo los

costos de contratación y de entrenamiento de los sustitutos y - contribuye a la productividad de los empleados. Desde el punto de vista de éstos, la comunicación de la información y la ejecución de las medidas de seguridad, no pueden de ser sino factores éticos. Su vida y su bienestar son, naturalmente de importancia primordial para ellos.

Disciplina.- Todos, y especialmente los empleados, reconocen la necesidad de disciplinarse en las actividades organizadas. El propósito de la comunicación a este respecto es familiarizarlos con las reglas de la empresa, procedimientos del trabajo, mantener relaciones interpersonales positivas y pacíficas, Las reglamentaciones que se refieren a rendimiento y flujo de trabajo, mantenimiento y seguridad, visitas, tramitaciones adecuadas de las quejas y distribución de recompensas, son temas que exigen una comunicación clara y precisa con los empleados.

1.7.3 Problemas principales de la comunicación

Es problema que las necesidades prácticas de la comunicación se comprendan plenamente y de igual manera lo es que se aclaren los problemas para realizar una buena comunicación.-

Estos problemas incluyen:

- a.- Estar preparados para comunicar
- b.- Reconocer las barreras de la comunicación.
 - B.1.- Sus principios
 - B.2.- Elección adecuada de técnica
 - B.3.- El flujo de la comunicación
 - B.4.- Problemas de la comunicación oral y escrita.

a.- **ESTAR PREPARADO PARA COMUNICAR.**- Una revisión de los propósitos de la comunicación, parecida a la de la sección precedente deja la impresión de que existe un paquete de información confeccionado de antemano, el cual necesita que se le encamine hacia los que toman las decisiones, hacia el establecimiento de la imagen de la empresa. Desde luego que este paquete es

el resultado de prepararse para la comunciación; proceso - que sería interesante si no se llevara a cabo de manera tan diferente. Prepararse para la comunciación es un asunto muy serio; exige el tiempo y la logica del proceso de planeación - en el cual van incluidos los objetivos y las premisas conocidas así como las alternativas que deben contemplarse. Por -- ello, recomendamos que como principalmente se tengan los programas de trabajo, los manuales de organización, las leyes, - normas y reglamentos.

Por lo tanto es importante hacerse llegar esta do-
cumentación con la explicación verbal y práctica sobre el am-
biente de trabajo.

6.- RECONOCER LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION.- Se puede lograr una mejora notable en la eficiencia si se des-
truye la barrera de la comunicación. Tal vez el siguiente --
análisis fomente una mejoría en la transmisión de información.

En terminos generales hay cuatro barreras fundamen-
tales que se oponen a una comunicación eficaz:

b.1.- Algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Esto sucede con frecuencia en - jefes que se ocupan excesivamente por aspectos tales como ¿ Soy del agrado de mis subordinados ? Entre las causas de es-
tos bloqueos emocionales están el enojo, el temor, las acti-
tudes defensivas y la insertidumbre.

b.2.- Algunas personas tienen bloqueos para comuni-
carse debido a que tienen marcos de referencia distintos. --
Cuando se carece de una base común desde la que pueden traba-
jar se encuentran imposibilitados para comunicarse en forma-
correcta, lo que quiere decir; el supervisor que les dice a -
sus subordinados que " este nuevo programa de trabajo va a -
ser bueno para ustedes ", tendrá quizá problemas para que --

sus empleados lo crean sobre todo si son miembros de un síndicato. Por el contrario cuando los subordinados le dicen al jefe - que la empresa no les está ofreciendo un contrato colectivo justo, es posible que el jefe califique su comunicación como " demagogía síndical ". Cada uno ve las cosas desde un punto de vista distinto, es decir, de una naturaleza tan flexible que no -- puede admitir al otro.

b.3- Algunas personas no se pueden comunicar porque son incapaces de comunicarse en forma apropiada, ya sea de un - modo escrito u oral.

Para comunicarse la persona debe estar capacitada - para utilizar la palabra, ya que éstas son el medio que permite expresar ideas y sentimientos. Algunas personas tienen un inventario limitado de vocablos con los que se puede expresar. Puede suceder que un individuo crea que está diciendo lo correcto; pero siempre parece expresarlo de manera equivocada.

Las palabras son unidades estructurales y el uso correcto de éstas permite crear una construcción de las ideas, -- los conocimientos y las actitudes.

En el caso de los jefes que no pueden redactar con claridad, tienen problemas para lograr los resultados deseados - a través de su memoranda e informes, lo mismo sucederá cuando - usa transmisiones verbales ya que tiende a hacer declaraciones -- ambiguas, dando una impresión equivocada a quienes lo escuchan.

b.4- Por último algunas personas son comunicadores - poco eficaces porque no pueden aprovechar su personalidad en -- forma capaz. La comunicación depende no sólo de lo que los individuos dicen, sino también de como lo dice. El aspecto exterior de una persona manifestado por gestos, sonrisas, calidad de voz y vitalidad, es una cuestión de importancia extraordinaria para ayudarlo a comunicar significados.

El problema de la comunicación en las organizaciones puede analizarse desde varios puntos de vista diferentes. - En primer lugar tenemos el problema de los canales de comunicación que consiste en el tipo de red que se use; formal o informal circulares, de estrella o múltiples de la relación entre -- los grupos.

Organización formal.- Es la que está integrada con el conjunto de las relaciones teóricas y objetivas que existen - entre los puestos.

La comunicación formal se relaciona con el sistema de normas que rigen los objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro de los grupos de trabajo en la - organización.

La comunicación formal se requiere a las normas tácticas que de hecho son la base de la estructura formal y que se practican en el trabajo.

La estructura describe los aspectos de como se deben de conducir los integrantes de la organización así como de la misma organización. Por consiguiente encontramos que una persona pueda intervenir en varias partes del proceso organizacional.

Podemos decir que las funciones de cada individuo se especifican en los documentos que produce la organización considerando dentro de los apartados la red de comunicación que serán las líneas de comunicación que son como ordenes y determinan también las actividades individuales de los empleados y de los directivos.

La organización formal como su nombre lo indica formaliza los actos de las personas que intervienen en la organización.

1.7.4. Canales normales de comunicación.

Comunicación ascendente, descendente y horizontales.

Comunicación ascendente.- Un concepto del flujo de información con fines de decisión está relacionado estrechamente con los niveles de organización, la información asciende desde los niveles inferiores y se resume para uso del jefe del departamento o administrador, quienes actúan dentro del marco de su autoridad y que a su vez pasan esa información a un nivel superior, es decir, al de los directores; en ese momento la información se resume para su ejercicio y para ser transmitida al funcionario general, en cuya oficina se sumariza y es utilizada por él para sus decisiones. La dirección ascendente o inversa de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores debe abrirse a más canales a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo fluyan constantemente las noticias sobre el éxito al cumplir con las metas, acontecimientos fuera de la rutina, fracasos del inferior, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones. (33)

Comunicación descendente.- La distribución del tiempo, el radio de acción y los medios están incluidos en el flujo de información descendente en el proceso de tomar decisiones. Seleccionar el tiempo adecuado y comunicar una decisión son prerrogativas del administrador. La mayor parte de las decisiones o fluyen a través de la organización, nivel por nivel.

Claro está que el flujo descendente de la información a través de los niveles de la organización es un proceso que demanda tiempo. En realidad esta es la causa de que haya una información que fluya directamente hacia donde se necesita. (34)

(33) Hodgetts. Comportamiento de las organizaciones USA, 1979 -- Edit. Nueva Editorial Latinoamericana Pág.189

(34) Gortari Sergio Flores y Orozco Gutiérrez Emilliano, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, México 1979. Edit. Trillas Pág. 66

Comunicación horizontal.- Fomenta y asegura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tienden a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos.

La organización basada en división por funciones cada jefe, especialista en su ramo, se inclina a menospreciar el trabajo de las otras áreas y a exagerar la importancia de las suyas. A través de la comunicación horizontal se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades, y consecuentemente se fomenta el desarrollo de intereses mutuos.

Clasificación de la comunicación administrativa

En este apartado se analiza la comunicación administrativa desde el punto de vista del contenido, aunque no olvidaremos que este requiere de una forma, de una estructura, de una presentación en particular que le otorgue fisonomía propia y sobre todo haga posible el propósito implícito en la comunicación.

Si necesitamos que algo se realice, que se ejecute una acción, por ejemplo, nuestro comunicado debería asumir la forma de una orden y no de una sugerencia, pues en el último de los casos, el planteamiento carece de la obligatoriedad y se reduce a una mera recomendación, consejo o asesoría que puede o no ser aceptada llevarse a la práctica. Es por eso que toda proposición, programa manual de trabajo debe estar cubriendo los requerimientos que marca la ley que protege tanto a la empresa como a los trabajadores.

La exposición de las varias formas de contenidos y su finalidad resulta más ilustrativa, si las relacionamos con los cursos o direcciones a seguir, los cuales se reflejan a las actividades de la administración.

Formas más usuales de comunicación administrativa

Encontramos que las formas más usuales de la comunicación administrativa son las siguientes:

a) Orden.- Proviene del Jefe, se basa en la autoridad de quien la origina y explica que debe de hacerse. Debe ser concreta, para cada caso; el fin de perseguir la modificación - de alguna establecida.

b) Instrucción.- Es de caracter general y en este rasgo radica su distinción con las ordenes, de naturaleza específica. Constituye orientaciones de procedimientos que enfatizan como hacer las cosas, por ejemplo, un orden para recabar un documento e instrucciones al mismo tiempo, respecto de la forma de organización departamental, normas generales para observar - los reglamentos de trabajo, guías de operación y adopción de medidas de higiene y seguridad.

c) Información.- En toda comunicación de orden general que contribuye a esclarecer el porque y para que de lo -- que se hace, y a relacionar más a los individuos con la Institución de que forman parte. La constituyen periódicos, revistas, - publicaciones internas, que comprenden una clara orientación -- sobre lo que los subordinados pueden esperar del propio grupo.

d) Reuniones y Asambleas.- Son reuniones entre jefe y empleado, cuya celebración se lleva a cabo con cierta prioridad, requiere a la planeación previa. Su finalidad generalmente es fomentar la participación para formular conclusiones o bien optar por dar sugerencias y puntos de vista y que el jefe tome decisiones que estimen pertinentes.

e) Charlas.- Son conferencias sin formalismos para ilustrar, agradecer o motivar.

f) Entrevista.- Es establecer o iniciar la comunicación personal para los efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, estimular, otorgar orientación sobre las actitudes y responder a las preguntas de donde, cuando, quién.

g) Discurso.- Es la presentación personal de un tema de forma atractiva y con objeto definido. Debe dejar siempre un mensaje puede tener propósitos didácticos políticos, sermoneales o futuristas; sensibilizar estéticamente u originar debates.

h) Medidas disciplinarias.- Incluye la amonestación el parecidimiento y la aplicación de sanciones.

i) Políticas o Normas de operación.- Son orientaciones o reglas de acción específicas, respecto de como desempeñar el trabajo. Son estipulaciones técnicas o administrativas que incluyen normas de conducta.

j) Manuales e Instructivos.- Los manuales son compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información sobre diferentes aspectos sobre la organización y distribución de funciones, y descripción de puestos haci como respecto de los objetivos y políticas de caracter introductorio para nuevos miembros de la institución. Estos pueden ser generales o departamentales.

k) Derechos y Obligaciones.- Dibuigación de las prevenciones de la ley, del contrato colectivo, de trabajo y el reglamento interior de trabajo.

a) Encuesta de Actitud.- Se realizan mediante una investigación muestral o sondeo, se escoge una muestra representativa del conjunto que se trata de conocer; se levanta la encuesta generalmente por medio de cuestionario y , posteriormente, la

tabulación de los datos recopilados y la elaboración estadística permiten indagar posturas y reacciones sobre aspectos de interés para el grupo. Se obtiene un conocimiento de opinión no individual sino general.

b) Quejas.- Son manifestaciones de inconformidad y representan un estado de insatisfacción, independientemente de su fundamento o improcedencia.

c) Sugerencias.- Siempre debemos estar listos para recibir las, para oír las. El buzón de sugerencias es uno de los medios más idóneos para aprovechar esa situación en beneficio común, favorecer la integración y la motivación del hombre que trabaja, porque participa.

d) Informes y Reportes.- Los informes son periódicos y los reportes tienen carácter excepcional.

e) Consulta.- Son comunicaciones de los subordinados en forma de preguntas sobre aspectos de trabajo; pero puede incluir el tratamiento de asuntos personales.

f) Recomendaciones.- Consejos técnicos o científicos de unidades asesoras sobre asuntos que requieren de conocimiento y experiencias para una mejor solución a los mismos.

g) Acuerdo.- Es someter aquellos asuntos sobre los que se deben tomar decisiones que son competencia de los superiores jerárquicos. El subordinado puede presentar un proyecto de solución, preferente.

1.7.5. Comunicación Interna y Externa

De acuerdo al flujo de la comunicación entra o extra muros, se propone la siguiente clasificación:

COMUNICACIONES INTERNAS.- Todos los mensajes que se ponen en circulación dentro de la extensa red de la estructura de la institución.

Fuentes de la comunicación:

- a) Con motivo del desarrollo de un puesto,
- b) Para realizar funciones normales de la misma institución o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- c) El emisor y trasmisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

Entre más eficaz sea la comunicación interna, mayores probabilidades habrá de establecer y mantener la comunicación hacia el exterior.

COMUNICACIONES EXTERNAS.- Estas se realizan hacia afuera de la misma organización con un sentido bidireccional de salida y recepción (es un sistema dentro de otro sistema). Se origina con motivo de operaciones normales de la misma intercambio de correspondencia documentación, cotizaciones y lo importante más que la clasificación es el conocimiento de la posibilidad, que brinda cada medio y la consideración de que la comunicación sigue una escala de continuidad manteniendola por medio de las redes de comunicación.

1.7.5.1. REDES DE COMUNICACION.

En una ampliación de la investigación sobre redes de comunicación de varios especialistas como Leavitt (1955), usaron grupos de cinco hombres en la tarea de descubrir de entre seis símbolos cual tenían en común los integrantes de los grupos. (35)

(35) Smith Alfred G. Comunicación y Cultura-Compendio de Pragmática y Sintáctica- USA, Edit. Nueva Visión, Pág. 248 y 301 Tomo I, II y III

1.- Los sujetos o individuos que participaron se encontraban sentados ante una mesa circular y separados por cinco divisiones verticales, las cuales evitaban que se hablaran entre sí pero que se comunicaban pasándose mensajes a través de una ranura de intercomunicación.

2.- A cada persona se le daba una tarjeta con cinco símbolos, en cada tarjeta se omitía un símbolo que era distinto para cada sujeto.

3.- Los experimentadores emplearon las redes de comunicación a tres diferentes canales, los cuales quedaron asignados al azar cincuenta y seis grupos.

4.- La red circular Fig (1) los sujetos podían transmitir sus mensajes a uno de sus vecinos o a los dos, en la red de comunicación circular se presenta a un sujeto clave con el que se comunica con todos, si así lo desea, como los mensajes han de influir hacia el centro que es el que decide las acciones a seguir, y el elemento central regresa a quién le envía la información ya con una decisión.

La red circular o de rueda proporciona una jerarquía de tres niveles.

El uso de la palabra se auxilia de aparatos mecánicos o electrónicos para amplificar la voz del que habla o la proyecta a lejanas distancias. Con los estudios e investigaciones de Leavitt se confirma la hipótesis que la imposición de ciertas restricciones al flujo de los canales de comunicación afecta la eficiencia en el desempeño del grupo, al limitar las interacciones que existen. Leavitt propone en cuanto a que toda acción cooperativa de un grupo de trabajo que tenga un objetivo común requiere como condición necesaria:

Un miembro del grupo puede comunicarse en algunos casos con un elemento de trabajo que forma parte de una red de comunicación, y el que a su vez puede llevar el mensaje a los otros miembros que integran la red.

En una organización la red de comunicación está determinada por la tarea realizada y como consecuencia las redes varían de dimensión y el número de conexiones así como la capacidad del canal.

1.7.5.2 Principales características de las redes de comunicación.

- a) El tamaño del circuito, el espacio organizacional abarcado por el tipo de información dadas.
 - b) Naturaleza del circuito, puede tratarse de un mensaje repetitivo y sencillo o de un mensaje que se transformará en un ciclo de la cadena.
 - c) Carácter abierto o cerrado del circuito.
 - d) Cuán eficiente es el circuito para la tarea.
 - e) Relación entre el circuito y la función sistemática de la que se sirve.
- a) 1.- Tamaño del circuito.- Puede abarcar todo el sistema de comunicación de una organización administrativa o solo una unidad del sistema. Un comentario importante: entre más grande es el sistema mayor será el problema para que la comunicación de un obrero o un intendente llegue al director o al administrador.

b)2.- Naturaleza del circuito.- Por ejemplo, una órden puede pasar de un nivel a otro y así transmitir el mismo mensaje a un número amplio de miembros. - La función repetitiva a cada nivel facilita la - - trasmisión del mensaje. El mensaje es transformado de acuerdo al nivel de jerarquía y de autoridad, - pero el circuito no se extiende más allá de lo que se estableció anteriormente.

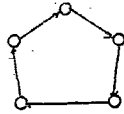
c)3.- Carácter abierto o cerrado del circuito.- Es - común que la dirección de la comunicación sea descendente en las organizaciones administrativas. La comunicación a este nivel se denomina circular.

Cuando un supervisor recibe una órden, tendrá que - informar a su superior que recibió el mensaje oficial inicial (como carácter informativo). Hablamos de un circuito cerrado cuando se recibe una órden y se contesta un mensaje con una respuesta de ejecución de la misma.

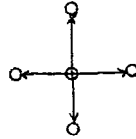
Sencillamente no existe canal para admitir nueva - información desde distintos puntos de vista de la cadena de trasmisión.

d)4.- La eficiencia en las redes de comunicación es un aspecto de los sistemas de comunicación relacionados con lo anteriormente explicados; pero un tanto diferente, pues se mide en base al número de nexos de comunicación que tenga una red dada. Debemos de indicar que las restricciones al proceso de la comunicación eran parte de la naturaleza esencial de las organizaciones sociales. Varios experimentos han dado apoyo en general a la hipótesis de que cuantos menos nexos de comunicación tenga un grupo, mayor será la eficiencia de éste en la ejecución de una tarea. (Dubin, 1959) ; por ejemplo

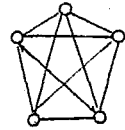
se tienen más nexos en la pauta que abarca todos los canales que en la circular y, más eslabones en la circular, que en la forma de rueda (ver las siguientes figuras).



Circular



En rueda



De todos los canales

Figuras. Tipos de redes de comunicación.

Leavitt descubrió que la jerarquía a dos niveles de la rueda es la más eficaz para completar la tarea. Por su parte Guetzkow y Simons dijeron -- que tal superioridad bien pudiera deberse al -- tiempo que el grupo se llevó en descubrir y usar la pauta organizacional óptima para su tipo específico de red y no a las pautas entre sí de las redes, por ejemplo, el grupo asignado al círculo puede emplear un tiempo considerable en una interacción más compleja que la pauta óptima descrita arriba. De aquí que los experimentadores hayan proporcionado a sus grupos períodos entre -- los ensayos de la tarea, para permitirles descubrir la mejor pauta organizacional que su situación amerita mediante los mensajes que se envían.

Los resultados confirmaron las predicciones de los investigadores. Cuando los grupos asignados a las redes de todos los canales y a la circular, descubrieron su pauta organizacional óptima, resultaron tan eficientes como los grupos adscritos a la rueda.

toda organización; sin embargo, logra el cierre en base al acato venido de sus subordinados inmediatos; en otras palabras, el circuito abarca todos los niveles de la organización cuando se trata de enviar mensajes, pero sólo los dos niveles superiores cuando se trata de recibirlos.

Al parecer, otra falta de concordancia entre el circuito de comunicación y las necesidades del sistema, cuando existe una situación de emergencia se usan los circuitos cerrados para otros asuntos ajenos a transmitir ordenes. El proceso de comunicación gira sobre sí mismo; por ejemplo, el jefe de un departamento, preocupado ante una reciente baja en la producción llama a sus subordinados y les pide explorar el problema; pero les informa que por la experiencia que ha tenido, son factor-clave en este tipo de situación las prácticas tolerantes de cierto tipo de supervisión: sus subordinados vuelven a él tras haber realizado la exploración y le dicen que tiene razón y que se han dado los pasos necesarios para resolver dicho problema. (36)

¿ Cómo podemos escoger el sistema adecuado de comunicación en base al comportamiento humano ?

En la actualidad no existe o se ha descubierto un sistema único de conocimientos que se puede utilizar para optimizar la comunicación en los grupos de trabajo. Suponiendo que las redes de comunicación se desarrollen a partir de una tarea específica, sería imposible poder dar la más adecuada, sin tener en consideración las emociones naturales humanas y las inclinaciones personales de quién esté tratando de elaborarlos.

Tratando de ejemplificar el diagrama de estrella, se puede identificar con este ejemplo:

(36) Katz Daniel Kahn R. D. Psicología Social de la Organización USA, 1977 Edit. Trillas Págs. 262 266

Tenemos reunidos a un grupo de cinco trabajadores que, con el fin de resolver un problema, deben repartir lo más rápido posible la información que cada uno tiene; suponiendo que por -- cuestiones ajenas a su voluntad se les impide reunirse en torno a una mesa pero deben compartir esa información por medio de notas escritas, para evitar las confusiones y pérdidas de tiempo - al tener que escribir un mensaje a cada uno de los demás miembros; pero uno de los integrantes de este grupo propone que se establezcan canales por los cuales deben circular las notas. (37)

Conduciendo al manejo de las características de comunicación de los grupos y los factores individuales tradicionales, - podríamos esperar que fueran los que tuvieran relación directa - con los patrones de comunicación; pero no es así, en todos los factores de organización, la casualidad es un aliado para que -- las metas se ejecuten por muy bien planeado que esté el programa, el cumplir con las tareas tendrá que ser modificado por las circunstancias imprevistas.

Harold Guetxkow y Herbert A. Simons consideran la red de estrella como una jerarquía de dos niveles donde cambia a - - otros niveles.

En el caso del círculo en donde dos vecinos de lugar - de trabajo pueden hacer llegar la información al (5o.) miembro del círculo y el hombre que recibió el mensaje puede decidir realimentar a las terminales.

En esta posición, el líder puede comunicar a cada uno de los 4 miembros y ellos pueden comunicarse con el líder, pero no se puede comunicar entre los miembros del grupo.

Esta posición del líder representa una autoridad autocrática donde se actúa como jefe o supervisor autocrático.

Alex Babelas intentó contestarse varias preguntas y de

(37) Smith Alfred Comunicación y Cultura (Compendio de Fragmática y Sintáctica) USA, Edit. Pág 248

terminó en sus investigaciones experimentales (Exp) que el patrón de comunicación de estrella siempre fué perjudicial en las relaciones de jefe subordinados.

Como conclusión en su investigación, Babelas nos dice: que independencia, seguridad y responsabilidad son conceptos que intervienen como influencia sobre los patrones de comunicación - la estrella y el círculo. Estos patrones afectan también las metas o eficiencia de respuesta del grupo.

El experimento de Babelas también puso de manifiesto - que las comunicaciones son más rápidas y eficientes, si hay mayor realimentación permitida. El limitar las respuestas del receptor a una simple afirmación o negación resulta menos efectivo que permitirle hacer comentarios al asunto que él crea convenientes.

Se puede utilizar la realimentación más seguido utilizando múltiples canales de comunicación. Una forma de usar los canales de comunicación para evitar las barreras; en primer lugar, se tiene que observar las gesticulaciones faciales, arquear las cejas, mover los labios que nos dan indicios de cuando una persona no ha comprendido lo que se le ha informado por medio de un mensaje de comunicación. Comprobar la recepción del mensaje es una forma de informarnos si el mensaje fué entendido.

Es una organización con gran extensión de recursos humanos y materiales, es difícil que el director o administrador reciba realimentación de si sus directrices se cumplen o se han comprendido. Los intercambios de subordinado y obrero a jefe resulta frecuentemente imposible.

Cuando un ser humano ha adquirido una cierta información que comprende o codifica, se ve objetivamente en las respuestas conductuales, que presenta o afirman la comprensión con la acción.

Los investigadores de laboratorio en psicología han llegado a un acuerdo. Al interpretar la actividad de una rata que recorre un laberinto correctamente y el investigador intenta perturbar su comportamiento en el recorrido que tiene ya aprendido y que lo libra correctamente, el investigador interviene en el recorrido con obstáculos para que cometa errores y no lo recorra correctamente y rápido.

La pregunta que se hace es ¿Cómo el investigador sabe que la rata ha aprendido? Pues, a través de la observación directa del comportamiento y respuestas acertadas que emite al recorrer el laberinto.

El experimentador coloca a la entrada del laberinto a la rata privada de alimento, y en la dirección por tres divisiones o caminos, hasta alcanzar finalmente el alimento que está colocado a la salida del laberinto.

Si el laberinto que recorre la rata tiene tres divisiones o caminos, podemos decir que la rata ha (aprendido) adquirido las tres mínimas partes de información; o lo que es lo mismo, conoce ya tres señales que le permiten ubicarse, recibiendo comunicación de esta señal de en qué lugar debe dar la vuelta, a la izquierda o a la derecha.

Bifurcaciones.- Podemos decir que la rata conoce el laberinto. Al dejar pasar la rata, indica que ha aprendido cierta cantidad de información que sería difícil de medir, pero la rata sin duda encontrará el camino indicado que conserva cierta cantidad de información o estímulos que discrimina fácilmente. La rata es un participante involuntario del estudio o investigación y sólo le interesa su comida, y no le interesa dar información al investigador. Cómo podemos determinar los grados de información que la rata comunica al investigador es con base a su comportamiento y la frecuencia de sus errores y éxitos.

Después de varios días de hacer el recorrido con una frecuencia de respuesta sin errores al dar la vueltas, en la desviación del laberinto podemos decir que la rata conoce el laberinto. Al dejar pasar un fin de semana, el investigador coloca en el laberinto a la rata, comete errores al recorrerlo y su comportamiento o sus respuestas durante el recorrido son equivocadas indicándole al investigador que la rata ha perdido cierta cantidad de información que sería difícil que la rata olvidará.

Al igual que con el comportamiento de los empleados, el jefe se da cuenta de sí reciben y envían información. El objetivo de esto es asegurar una ejecución confiable por parte de cada ejecutor de un papel en todo puesto de la organización. A lo que se presta menor atención es al tipo de información deseñada para proporcionar al trabajador información completa sobre su trabajo y sobre cómo se relaciona éste con otros puestos del mismo subsistema. Muchos empleados saben lo que tienen que hacer, pero no porque lo estén haciendo ni porque la pauta de actividades a las que se encuentran asignados logran un objetivo. " No tiene porque saber el por qué ", es a menudo la filosofía gerencial implícita ya que no es explícita. Se supone que hacer incapie en informar a fondo sobre un trabajo chocará con la estricta lealtad que debe darse a las instrucciones recibidas para una labor específica. Si es trabajador cree que sabe porque hace ciertas cosas, quizá lo intente de un modo distinto al especificado y los líderes organizacionales no tolerarán la variación de conducta que esto produce en el sistema.

El hecho de dar información sobre los procedimientos organizacionales completa la descripción de los requerimientos del papel transmitido al miembro de la organización; pero además de dárseles instrucciones acerca de su trabajo, se les informa también sobre sus otras obligaciones y privilegios como miembros del sistema.

Con frecuencia se pasa por alto o se maneja mal la alimentación dada al individuo sobre lo bien o mal que está haciendo su trabajo. Esto ocurre incluso en organizaciones donde

la política de la gerencia emplea también evaluaciones. Cuando se subraya la obediencia debida a ordenes específicas sobre la tarea, es lógico esperar que al obedecer tales ordenes se premiará y se castigará su cumplimiento o incumplimiento. Esto asegurará que el sistema trabaje, y es cuestion de importancia motivacional para el trabajador como individuo; sin embargo, éste suele quejarse de no saber lo que piensan de él sus superiores.

Con regularidad una organización identifica a un individuo como problema serio, tan a destiempo, que su pobre ejecución o su débil sentido del deber no parece tener remedio, e incluso la transferencia o el despido son difíciles. Se ha reconocido -- tarde que debió hacerse una revisión más temprana de su ejecución; no obstante, los procedimientos sistemáticos para que los superiores califiquen y revisen el trabajo de sus empleados, no han resultado una panacea.

No es difícil dar las razones de ello, puesto que resisten ese proceso de revisión crítica tanto el subordinado como el superior que en ella participan. Los valores democráticos de -- nuestra cultura han protegido a los miembros de la organización de tal manera que el superior se ve así mismo como un dirigente de hombre y no como un espía manipulador.

La ejecución del trabajador se ve muy seguido determinada por el sistema, que poco se gana evaluando a los trabajadores como individuos. Quienes ocasionalmente se desvían de la norma -- si constituyen un problema para la organización; en especial -- cuando se capta demasiado tarde su desviación. Es probable que -- tales descuidos resulten menos costosos para la organización que un sistema de vigilancia total, donde el individuo tiene una realimentación rápida y sistemática en relación a su desempeño.

La red descendente de comunicación tiene como objetivo -- inculcar las metas de la organización, bien para todo el sistema o para un subsistema importante. Es una función cen- - - - -

tral del líder organizar y conceptualizar de un modo atractivo y novedoso la misión de su empresa. Se puede hacer esto de manera particularmente efectiva en organizaciones que contribuyan al -- bienestar social; por ejemplo, un jefe de almacén puede describir el papel de su fuerza de trabajo y a lo que se dedican como especialistas, basando esto en un programa constructivo de mejoramiento de actividades que intervienen en el manejo de la comunicación formal; como el uso de las operaciones de recepción y - salidas de los artículos materiales.

Aunque los líderes de la organización reconocen fácilmente la importancia de que sus seguidores acepten las metas del sistema, son lentos en utilizar los recursos más naturales de -- que disponen: las explicaciones razonadas del trabajo.

Retener información sobre la explicación razonada del trabajo no sólo perjudica la entrega ideológica del miembro, si no también significa que la organización ha de basarse muchísimo en las órdenes: instrucciones específicas acerca del trabajo. Si un hombre no entiende a fondo por qué habrá de hacer algo o cómo se relaciona su trabajo con las tareas de sus compañeros, deberá darse la suficiente redundancia a las instrucciones para la tarea a fin de que al ejecutar su papel él se conduzca automática y confiablemente. Podemos considerar las anteriores proposiciones como ventajas de dar una información completa para - que se comprenda el comportamiento que se espera del trabajador. Si la persona conoce las razones de su puesto ello asegurará -- que se realice el trabajo de un modo efectivo; si comprende los que su desempeño significa en relación al subsistema, habrá mayor probabilidad de que identifiquen los objetivos y las metas organizacionales.

La acción cooperativa de un grupo de individuos que -- tengan un objetivo común, requiere como condición necesaria -- cierto mínimo de comunicación. Ello no significa que todos los individuos deban poder comunicarse entre sí, en algunos casos - es suficiente con que estén en contacto con alguna parte de una

red de comunicación que contacte también en algún punto con cada uno de los otros. (38)

1.7.6 Comunicación informal

La aplicación directa de los principios y teorías que integran el programa del área de la Psicología del Trabajo, también puede presentarse en instituciones con carácter de servicio social. Otro de sus campos de aplicación se presente en la integración de investigaciones realizadas en las áreas encargadas de elaborar o proporcionar productos o servicios; es decir, en las secciones donde se genera la producción, que han permanecido al margen de estudios o investigaciones, relativas al establecimiento y operación de métodos de trabajo.

La aplicación práctica de la teoría de los principios fundamentales para formular una estructura orgánica, tendrá como consecuencia desarrollar cambios organizacionales tanto desde el punto de vista informal como del formal.

En este trabajo el punto central a tratar son los sistemas formales e informales de la organización, de los cuales se perciben varias desviaciones que no se reconocen, y cuando se llegan a detectar, generalmente, es demasiado tarde para darles una solución.

En los años recientes se ha considerado con mayor interés el comportamiento de los seres humanos dentro de los sistemas de comunicación en las organizaciones. El punto más importante es identificar los problemas de tipo social que son un obstáculo para la organización formal.

La organización informal se refiere a la estructura de coordinación que surge entre los miembros de una organización formal y que no han sido establecidos por la dirección de la em-

(38) Op. Cit. Psicología social de las organizaciones... págs. - 268 y 273.

presa.

La coordinación se realiza por medio de la comunicación informal que cumple su cometido, ya que los integrantes de ese grupo deben unir sus esfuerzos para alcanzar algo que aisladamente no se conseguirá.

La comunicación informal comprende toda aquella información no oficial que se usa por los integrantes del equipo de trabajo. Davis (39) le dió nombre de red de relaciones sociales, que brotan espontáneamente cuando las personas se reúnen; son una expresión de la conducta natural de los individuos para comunicarse. Por su parte, Hodgetts, lo explica diciendo: que el personal de toda organización administrativa utiliza los canales informales para completar la información formal.

Algunas de las causas probables de esta actividad son expuestas por Davis de la manera siguiente:

- Cuando se carece de información sobre una situación dada los empleados tratan de llenar un vacío lo mejor que pueden recurriendo a canales informales.
- Cuando se percibe inseguridad en la situación preva--leciente las personas tienden a aumentar la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y por protegerse entre sí contra la desconocido.
- Cuando los individuos tienen un interés personal o --emocional en una situación, como por ejemplo: cuando un amigo tiene un conflicto con su jefe se habla del asunto de un modo informal.
- Cuando la persona siente desagrado una por otra, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo co--rrer murmuraciones negativas respecto a los mencionados individuos, recurriendo a los rumores.

(39) Hodgetts.- Comportamiento en la Organización .- U.S.A 1979, Edit.NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA., Pág. 328.

- Cuando una persona acaba de recibir una información y desea diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplea a menudo canales informales.
- En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información cara a cara y el resultado es como un encontrar que los miembros de los grupos informales se interrelacionan durante su rutina diaria de trabajo.

EJEMPLO:

El empleado que funge como mensajero y recorre todos los servicios y se detiene quince minutos en cada uno de ellos, está ejecutando dos acciones de comunicación: formal, al entregar los documentos y recavar la firma del que recibe; y, la informal en la charla que se suscita en el momento de la entrega.

EJEMPLO:

En otro caso el canal de comunicación que se localiza en un plano geográfico, cercano, lo que propicia que los empleados de los dos servicios, unos a otros, se tentan informados, desarrollando con ello argumentos en contra de los jefes respectivos.

- Las redes informales que pueden favorecer la "moral", comunicando observaciones positivas, que las personas hacen respecto a la organización.

EJEMPLO:

La administración desea comunicar algo positivo a los empleados y puede hacerlo a través de una plática con un empleado que sea considerado como respetable y con valores morales conservadores. Estos canales son más rápidos que los formales y logran un impacto de más sustancia que un informe oficial,

- Las redes informales pueden proporcionar satisfacciones y estabilidad a los grupos de trabajos, confiriéndole cierto sentido de pertenencia y seguridad.
- Este tipo de comunicación social puede ayudar a entender a los individuos cómo encajan dentro del grupo y cuáles son sus papeles de trabajo, ya que sin esta comunicación informal es difícil desarrollar equipos de trabajo eficientes.
- Las redes informales de comunicación proporcionan a los empleados una válvula de escape para sus emociones.

Por otra parte, la comunicación informal se encuentra entre personas de una organización cuyas relaciones son independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Esta forma de comunicación se presente como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que cree que sus colegas no poseen. Estas relaciones siguen un camino diferente al estructurado por la administración pero de todos modos forman parte importante de las comunicaciones, se ha llamado "chismorreos" ya que es una parte independiente de las políticas de la empresa.

La comunicación informal es una organización proporciona datos para juzgar si los canales de la comunicación están o no funcionando con efectividad.

Mediante los estudios de la comunicación informal pueden hacerse ajustes en la comunicación formal para facilitar la comunicación y el logro de los objetivos de la organización.

1.7.6.1 Problemas o Barreras de la comunicación e información.

Se identifican con el retraso en la producción y distribución de información, así como de la baja calidad y/o confiabilidad de ésta.

Se puede lograr una mejor notable en la eficiencia de la comunicación si se destruyen las barreras que la entorpece, haciendo un análisis que fomente una mejoría en la transferencia de información.

Mensaje mal expresado

Sin tomar en cuenta la manera como se entrega una comunicación, la vaguedad y la falta de claridad son demasiado comunes; son usuales fallas como palabras y frases vacías y seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, falta de coherencia, ideas con escasa información y torpe estructura, repeticiones monótonas, descuidos en aclarar ideas etc.

Pérdida por transmisión y retención defectuosa

Las transmisiones sucesivas de un mismo mensaje disminuyen en precisión, en la comunicación oral perdiéndose más o menos el 30% de la información en cada transmisión.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

Los siguientes principios son guías útiles para establecer buenas comunicaciones, porque dirigen la atención hacia cuatro zonas críticas: 1) calidad del mensaje, 2) condiciones de recepción, 3) mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y 4) aprovechamiento de la organización formal.

Principio de claridad

La preparación de material para transmitir información dirige su atención también a la motivación en el establecimiento del prestigio de la institución.

El asunto de prepararse para la comunicación es un asunto muy serio que exige:

- El tiempo
- Lógica en el proceso de planeación elaborado anteriormente.
- El objetivo debe ser claro
- Las premisas conocidas
- Las alternativas deben ponderarse al igual que los mensajes con la finalidad de transmitir una buena información.

Fallas de la comunicación

Por qué fallan las comunicaciones:

El problema básico de la comunicación es el significado que le da la persona que recibe el mensaje. En esta sección examinaremos cuáles son las causas de la falla en la comunicación - de acuerdo a la clasificación que hizo Strauss:

a) Oímos lo que esperamos oír.- Lo que una persona escucha o espera escuchar, depende en gran parte de sus experiencias anteriores y su medio ambiente donde él se ha desarrollado.

Todos tenemos una idea preconcebida de lo que queremos escuchar de las personas y tomamos una actitud similar a la pasada cuando identificamos un mensaje.

b) En el caso de la fuente de comunicación es difícil - hacer una distinción entre lo que realmente oímos y la influencia de los sentimientos que inspira la persona que lo transmite.

Ejemplo:

a) Hagámos de cuenta que escuchamos información que programa actividades nuevas y que esta es incompatible con las actividades realizados anteriormente en la organización.

Palabras iguales significados diferentes

Las palabras significan cosas diferentes para cada individuo en particular; en el estricto sentido "semántico" el lenguaje es el uso de símbolos destinados a representar hechos y -- sentimientos; lo que transmitimos en el último de los casos son palabras y una palabra puede sugerir significados completamente diferentes, en cada individuo por separado.

- El significado está en la persona no en la palabra.
- Las palabras tienen significados simbólicos, que no todos toman en consideración.

El estado emocional condiciona lo que oímos cuando estamos en estado de ansiedad o de angustia; se distorciona la realidad.

1.8. METODOLOGIA

1.8.1 HIPOTESIS

En la medida de que existan programas de trabajo en la organización las personal mejoran directamente el desempeño o rendimiento de su trabajo.

1.8.2 VARIABLES

En este apartado se describen las dos variables que serán involucradas en este trabajo de investigación.

VARIABLE 1 Las órdenes en forma de comunicación formal y representadas como programas de trabajo (anexos 1 y 2)

VARIABLE 2 El rendimiento en el trabajo por parte de los trabajadores.

Se busca también relacionar los datos de las variables involucradas, las ordenes como comunicación formal representada como programa de trabajo y el rendimiento de los empleados.

1.8.3 SUJETOS

GRUPO 1

SERVICIO DE ROPERIA.

SEXO	PUESTO	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
F	Jefe del Servicio	30 Años
F	Encargado de ropa limpia	20 años
F	Encargado de ropa sucia	20 años
M	17 contadores de ropa	entre 5 y 10 años
F	Jefe del Servicio de enfermeria	20 años
F	30 Aux. de enferme ria	entre 5 y 20 años

GRUPO 2

SERVICIO DE ALMACEN

SEXO	PUESTO	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
M	Jefe del servicio	Nuevo ingreso
M	Responsable de <u>entra</u> das y salidas	25 años
M	Kardista	5 años
F	Secretaria	6 años
M	4 Aux. de almacen	entre 5 y 10 años

1.8.4 ESCENARIO

ESCENARIO 1 SERVICIO DE ROPERIA

Ubicación del grupo de trabajo sección posterior del Hospital con acceso por el estacionamiento, paso al area hospitalaria por dos rampas.

Area : 20 m² sección de ropa limpia
Area : 12 m² sección de ropa sucia

ESCENARIO 2 SERVICIO DE ALMACEN

Ubicación del grupo de Trabajo sección sotano del Hospital con acceso por la parte posterior de la cocina y por la escalera.

Area: 50 m² Almacen sotano
Area; 10 m² Bodega "A" sotano
Area: 30 m² Bodega "B" Planta baja

1.8.5 EQUIPO Y MATERIALES

Escenario 1

- 10 Anaqueles con entrepaños de 1m. de largo.
- 1 Máquina de coser
- 2 Escritorios
- 4 Sillas
- 1 Sumadora
- 1 Máquina de escribir
- 5 Carritos recolectores
- 10 000 Bolsas de plástico
- 1 Closet o loquer en cada piso
- 1 Cuarto septico para ropa sucia

Escenario 2

- 200 Anaqueles con difentes numeros de entrepaños
- 2 Escritorios
- 4 Archiveros
- 1 Archivero
- 2 Diablitos
- 1 Monta cargas
- 2 Escaleras de tijera
- Diurex
- Dimo, Cinta dimo
- Tarjetas de cardex

1.8.6 DISEÑO CORRELACIONAL

1.8.7 PROCEDIMIENTO

Se inicia con la identificación de los sujetos y de las condiciones e impedimentos a los que esta expuesta la elaboración e implantación de los programas de trabajo (anexos 1 y 2) .

El procedimiento abarca Observaciones de los sujetos y sus condiciones en el trabajo, la elaboración de los programas de trabajo y la implantación de los mismos. En este proceso el Psicólogo como los directivos, jefes de servicio y trabajadores manuales con lo cual se garantiza la permanencia de las mejoras en el desempeño o rendimiento del trabajo.

Se detectaron los impedimentos en la elaboración e implantación de los programas de trabajo que a continuación se detallan:

Se determino la ausencia de las relaciones impersonales entre el grupo de trabajo del servicio de roperia y el servicio de enfermeria. El grupo de enfermeria presento un desempeño negativo respecto del manejo de la ropa hospitalaria, evadiendo la responsabilidad.

Por otra parte se observo que la jefatura de Almacén, la ocupa un individuo con 60 años de edad, enfermo y con 20 años de antigüedad en el puesto.

El grupo de trabajo del Servicio de Almacen realizaba actividades distintas a las propias del trabajo permanecian fuera de su area de trabajo durante el 80% de la jornada.

El tamaño del almacen presenta el area limitada para contener el total de los articulos, materiales y equipo medico -

con las que se cubren las necesidades de los servicios de consulta externa y los servicios hospitalarios. Los anaqueles tambien presentan limitaciones en cuanto al numero de los anaqueles y los entrepaños. Existe dificultad para transportar los articulos del area de recepción por falta del montacarga.

Despues de haber identificado los impedimentos en las areas de trabajo se procedio a elegir el metodo Psicologico llamado Diferencial Correlacionado con el cual se pretende -- demostrar que dos variables, como lo son las ordenes por escrito programas de trabajo (anexo 1 y 2) y el rendimiento de los empleados se relacionan con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados del servicio de roperia y almacen respectivamente.

Habiendose determinado el Metodo Diferencial correlacionado se procedio a informar a las autoridades que se planea -- desarrollar un documento que sirva como base para desarrollar los procedimientos de trabajo.

Para iniciar concretamente las nuevas actividades se promovio el cambio del jefe de almacen por una persona mas -- joven y con entrenamiento en manejo de Almacen.

Fue necesario tramitar que se surtiera una nueva dotacion de prendas de ropa hospitalaria en un 100 %.

Se determinaron las normas de compras de almacen y que se empleara (\$ 1000,000,000.00) de pesos para compras de materiales y equipo medico.

1.8.8. RESULTADOS

En esta sección describiremos los resultados de la aplicación de las odenes como comunicación formal representadas por los programas de trabajo (anexos).

En primera instancia describiremos los resultados iniciales y finales relacionados con el Servicio de Roperia.

En segundo término interpretaremos los resultados iniciales y finales de la investigación del Servicio de Almacén.

La primera grafica nos muestra los porcentajes de pérdida de ropa Hospitalaria.

La Segunda grafica nos muestra los gastos por concepto de Compras directas de Material y equipo medico .

La grafica final nos indica el grado de progreso que tiene el rendimiento de los empleados en los dos servicios, expresados como problemas No 1 El problema del Servicio de roperia, el problema del servicio de almacen se considera como No 2.

Cada grafica es descrita independientemente en los siguientes apartados.

Descripción de los resultados iniciales
y Finales.

Atraves de las observaciones a los registros de existencias en el cardex y del desempeño en el trabajo de los empleados.

Se identifican los datos del periodo de Noviembre a febrero, en el primer mes noviembre las cifras nos muestra que la perdida de ropa haciende en un 40 % del numero total de prendas de ropa hospitalaria. Es en el mes de diciembre se eleva a un 60 % las perdidas. En el mes de enero el incremento en la perdida llega a un 80 % y ya en febrero practicamente no hay existencias.

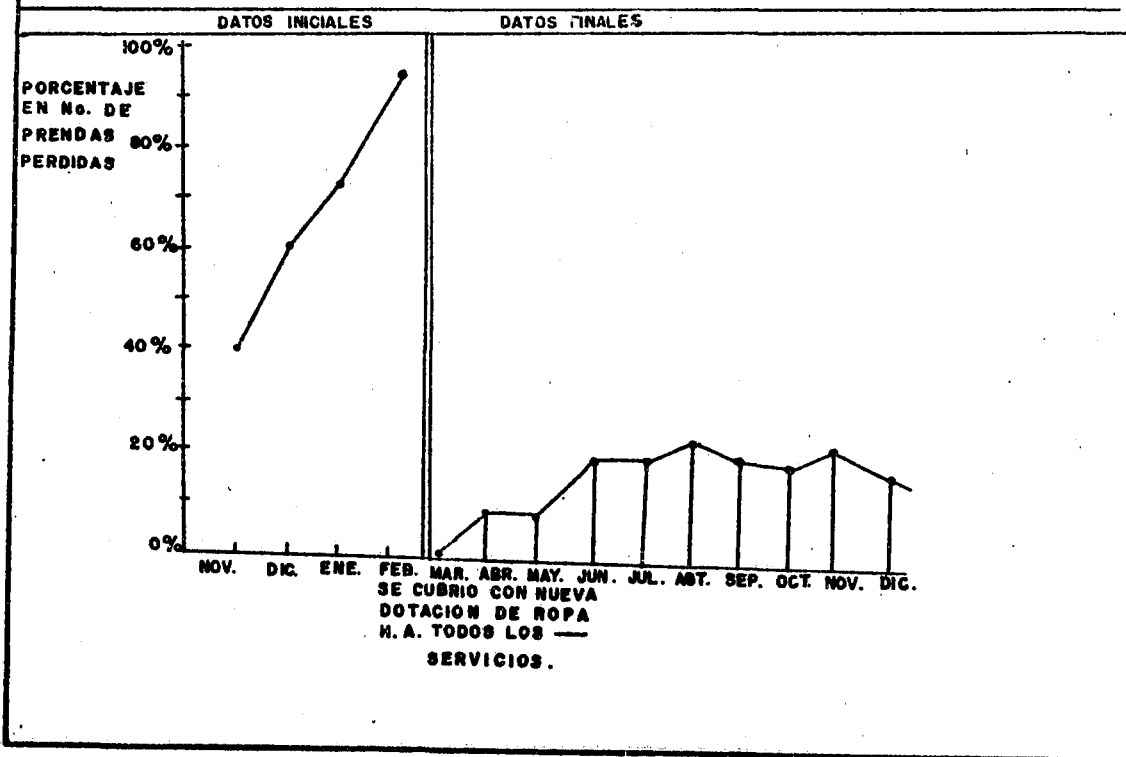
Con la observación directa y el analisis del desenpeño de los empleados en su trabajo se procedio a inducir en el mes de marzo , las normas o programas de trabajo. Asignando una dotacion del 100 % de ropa nueva, conciderando que se tolerara un 20 % debido a : a) por defunción , b) por traslado c) por deterioro d) por incineración.

Los meses siguientes se realizaron recuentos trimestrales en los cuales se identifico un promedio de perdidas del 20 % que se encuentra dentro de lo considerado antes de la aplicación de los programas (anexo 1) .

_ De acuerdo con los resultados se disminuyo el numero de prendas de ropa hospitalaria.

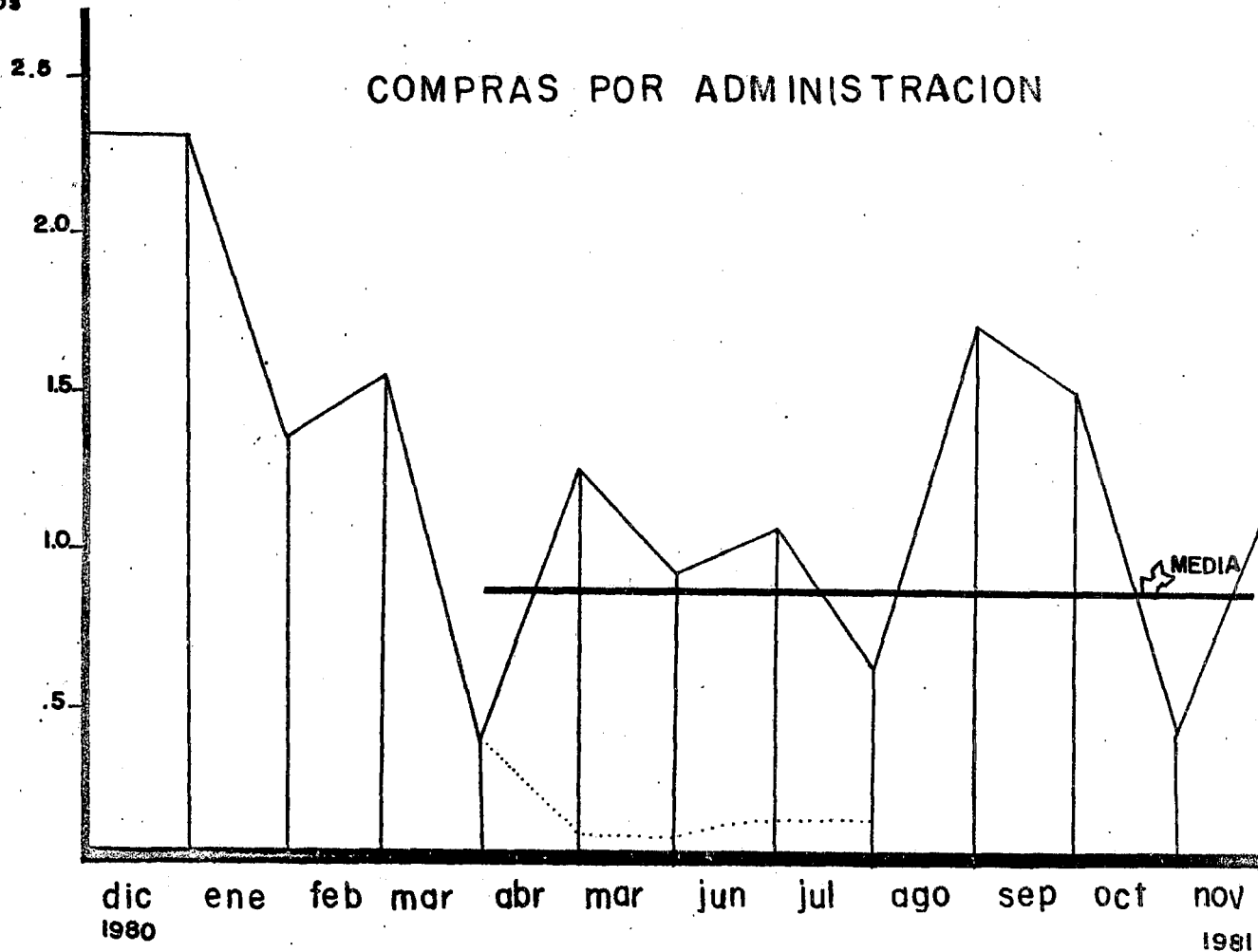
_ Se eliminaron las diferencias de criterios en cuanto a la responsabilidad sobre el resguardo de la ropa hospitalaria.

GRAFICA DE REGISTRO DE PERDIDAS DE ROPA DEL SERV. DE ROPERIA .



millones de pesos

COMPRAS POR ADMINISTRACION



GRAFICA DEL SERVICIO DE ALMACEN

Observando los resultados iniciales y finales se determina que la aplicacion de las intrucciones o programa de trabajo (anexo 2) Mejora el desempeño en el trabajo de los empleados ya que de un gasto de \$ 2,400,000.00 se redujo a un gasto promedio de \$ 1,000,000.00 ..

En un analisis mas detallado por mes se describe que entre el periodo de Diciembre a Marzo los gastos sobrepasaban el millon y medio de pesos en compras, en este periodo el personal carecia de documentos que les permitiera desempeñar su trabajo aducadamente.

A partir del mes de Marzo se nota un decremento en los egresos por concepto de compras directar de material y equipo medico. Segun la grafica en los meses de agosto y septiembre se registro un incremento en el gasto , debido a que en este periodo los almacenes generales de la institución proceden a levantar su inventario y por tal motivo no surten materiales a los servicios medicos.

En el mes de octubre se normaliza la entrega de pedidos por parte de los almacenes y los gastos regresan por debajo de la norma, un millon de pesos.

Las gráficas que a continuación presentamos se refieren a la evaluación de la aplicación de los programas de trabajo - en los servicios de almacén y ropería.

Para evaluar el programa del almacén utilizamos una gráfica que muestra el grado de avance alcanzado mensualmente indicando las etapas del cambio.

Contiene además, los datos relativos al servicio de ropería que alcanza a resolver su problemática satisfactoriamente dentro de los períodos predeterminados en el programa de -- trabajo.

Graficas del grado de avance de los problemas del Servicio de Roperia (1) y del Servicio de Almacen (2).

Periodo de Diciembre a febrero

PROBLEMA	MUCHO PEOR	PEOR	IGUAL	MEJOR	MUCHO MEJOR	RESUELTO TOTALMENTE.
No 1	X					
No 2	X					

Periodo de Marzo a Julio

PROBLEMA	MUCHO PEOR	PEOR	IGUAL	MEJOR	MUCHO MEJOR	RESUELTO TOTALMENTE.
No 1		X				
No 2				X		

Periodo de agosto a Noviembre

PROBLEMA	MUCHO PEOR	PEOR	IGUAL	MEJOR	MUCHO MEJOR	RESUELTO TOTALMENTE.
No 1				X		
No 2				X		

CONCLUSIONES

Podemos concluir : 1.- Que la comunicación administrativa en la Organización funciona como Ordenes representandolas como Programas de Trabajo, propician el aprovechamiento de los recursos Humanos y los materiales y equipo de una Organización.

2.- Los resultados confirman la parte teorica que plantea que la comunicación administrativa formaliza las actividades de los trabajadores y a su vez las dirige, por lo que las condiciones se modifican de acuerdo a lo planteado en los documentos oficiales, la comunicación se mejora ya que los canales de comunicación son en dos sentidos de los jefes a los empleados y de los empleados a los jefes.

3.- Los resultados de las investigaciones realizadas con El metodo Diferencial correlacionado -- nos dieron las bases para llegar a obtener los resultados relacionando la aplicación de las Ordenes como programas de trabajo (anexos) con las mejoras en el rendimiento de los trabajadores en su trabajo.

4.- Las graficas muestran resultados favorables en cuanto al rendimiento de los recursos materiales y economicos ya que al aplicar las ordenes como programas de trabajo se mejora las actitudes dirigiendose hacia lo programado previamente.

5.- La participación de los grupos de trabajo en este trabajo fue positiva ya que su actitud fue cooperadora y productiva, las relaciones interpersonales se mejoraron, el nivel de coordinación fue de acercamiento mutuo, para lograrlo se mantuvo la atención constante para cubrir las necesidades de los trabajadores por parte de los directivos y de su jefe inmediato, tambien se promovio la iniciativa mostrando actitudes de afecto y acercamiento.

Para llegar a este momento fué necesario sacrificar tiempo ya que para cumplir con el programa de trabajo fué necesario establecer una rutina de trabajo y a la vez las variantes del sistema.

Durante esta etapa los jefes de los servicios permanecían más tiempo de lo normal de su jornada de trabajo para poder solicitar la cooperación extra. Las partes teóricas y la práctica se elaboraron con lenguaje simple y sencillo, siendo en algunos momentos simplista, en otros científico o técnico. Para apoyar el análisis, la revisión y comprender los aspectos teóricos, así como los principios prácticos en el manejo de los documentos para normar el comportamiento humano.

El lenguaje donde se llevó a cabo esta práctica o esta proposición es una institución de servicios sociales de la salud que depende directamente del Gobierno del Estado, donde es clásico encontrar estas anomalías o desviaciones, en cuanto a la aplicación de las normas y políticas institucionales. Los intereses institucionales se encuentran cada vez más deteriorados y los empleados asumen comportamientos de apatía, negligencias y flojera para con lo establecido. La investigación confirma que en estas Dependencias de Servicio Social se ha olvidado de constituir los documentos base de la estructura orgánica de cada área de trabajo y darle las atribuciones o preferencia necesaria para que se implementen y se haga cumplir.

Para terminar, queremos hacer un llamado a los profesionales del estudio y análisis del comportamiento humano para que se interesen o pongan atención al campo administrativo que es donde se generan los lineamientos de todo comportamiento humano es una organización, esperando que de alguna manera ésta investi-

gación sirva como instrumento generador de ideas nuevas y que dé la pauta para solucionar la amplia gama de problemas que existen en las organizaciones de todo tipo.

ANEXO 1 SERVICIO DE ROPERÍA.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION

1. JUSTIFICACION

2. OBJETIVO

3. ASPECTOS GENERALES

3.1 Funciones de la administración del Centro Hospitalario (organograma)

3.2 Funciones del servicio de ropería (organograma)

3.3 Normas de operación para el manejo de ropa de hospital

3.4 Anexos

4. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

4.1 Dotaciones

4.2 Reposición de pérdidas

4.2.1 Baja por deterioro

4.2.2 Baja por defunción

4.2.3 Baja por traslado de enfermos a otras unidades

4.3 Recolección de ropa sucia

4.4 Entrega de ropa limpia

4.5 Dotación de ropa quirúrgica

4.5.1 Recolección de ropa sucia

4.5.2 Entrega de ropa limpia

4.6 Control de vestidor de médicos: área quirúrgica

5. INFORMES

5.1 Informe de solicitudes

5.1.2 Tarjetas Kárdex de control de servicio

5.1.3 Tarjeta Kárdex general

5.1.4 Formatos

I N T R O D U C C I O N

Este documento forma parte de la comunicación formal de una institución de servicio social. Es una variable independiente que norma el comportamiento de los empleados.

Contiene el programa de trabajo del servicio de rope rfa pretende integrar los individuos y sus actividades; en -- cuanto a su aplicación se refleja en las actitudes positivas de los empleados, marcándose así mismo cumplir con las metas y objetivos allí señalados.

La finalidad del documento es el proporcionar bases para dirigir el comportamiento del grupo de trabajo que interviene en la organización y, cuyos beneficios repercutan en -- los derechohabientes y afiliados a esta institución.

Cón este instrumento el administrador podrá detectar desviación en la aplicación de los procedimientos y corregir las con oportunidad, evitando interrupciones en el trabajo.

J U S T I F I C A C I O N

Una vez reconocidas las deficiencias en el procedimiento del manejo de ropa de hospital, la dirección del centro hospitalario y el personal del servicio de roperfa acordaron formar un equipo de trabajo, apoyado por el personal del área administrativa, encargado de laborar y operar un programa de trabajo para normar las actividades de los solicitantes y prestadores del servicio de roperfa.

O B J E T I V O S E S P E C I F I C O S

- Cubrir oportunamente la demanda de ropa
- Entregar las dotaciones asignadas a cada servicio
- Reponer oportunamente las bajas de ropa
- Mantener un remanente, previamente establecido, dentro del circulante de roperfa que cubra las demandas de los servicios.

A) FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DEL CENTRO HOSPITALARIO

OBJETIVO: Coordinar con oportunidad y eficiencia el paoyo administrativo de servicios generales a todas - las áreas del hospital;

Coordinar los sistemas, técnicas y procedimien-- tos para establecer lineamientos uniformes en - la administración de recursos materiales, econó-- micos y humanos;

Suministrar el fondo presupuestal autorizado -- así como sus aplicaciones mediante los gasto de la compra directa y del fondo revolvente.

FUNCIONES: Elaborar el programa de trabajo de su área y pre-- sentarla a la dirección del hospital;

Coordinar todo asunto de carácter administrati-- vo dentro y fuera de la unidad con los directi-- vos correspondientes y hacer observar las dispo-- siciones emitidas por esos niveles;

Coordinar las normas, sistemas y procedimientos de los servicios a partir de las funciones que-- desarrollan los servicios médicos;

Coordinar las funciones y procedimientos inter-- nos del servicio de roperfa; en cuanto a la re-- cepción, verificación y firma de facturas por - medio de oficio para su cobro;

Coordinar el envfo de ropa que se encuentra en-- mal estado a la oficina de bajas y remates.

Participar en el levantamiento de actas adminis-- trativas que por motivo de baja, pérdida o inci-- neraciones de ropa se presenten para justificar las pérdidas de ropa del hospitalario.

Recoger diariamente, y en los horarios acordados con los jefes de piso y la supervisora de enfermería, la ropa sucia en todos los pisos;

Efectuar el conteo y entrega de ropa sucia al -- servicio de lavandería para el proceso de lavado planchado y almidonado, y elaborar las facturas-- correspondientes;

Hacer entrega de la ropa nueva por medio del "va le de canje" a las áreas de hospitalización que lo solicitan;

Verificar la entrega de ropa limpia, cotejando - con la nota de remisión correspondiente. Llevar el control de los faltantes para su requerimiento;

Coordinar con la administración la baja de ropa de hospital y formular los "vales de canje" correspondientes para su reposición inmediata;

Efectuar mensualmente el recuento de existencias con el Kárdex;

Coordinar y/o diseñar las formas administrativas de control de ropa, de entrada, de tránsito y salida de servicio.

3. ASPECTOS GENERALES

La administración del centro hospitalario constituye un servicio de apoyo importante para el funcionamiento del hospital; calcula y controla el personal, presupuesto, bienes inmuebles inventariables; suministro de artículos de consumo, medicamento para los derechohabientes, transportes, seguridad y comunicación y tiene como responsabilidad; realizar acciones - para dotar al hospital y personal de los artículos de consumo necesario para el funcionamiento del mismo, y participar en el manejo y control de todos los servicios administrativos. Para cumplir con sus funciones el Departamento de Administración se integra por 14 servicios complementarios y 7 de apoyo:

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

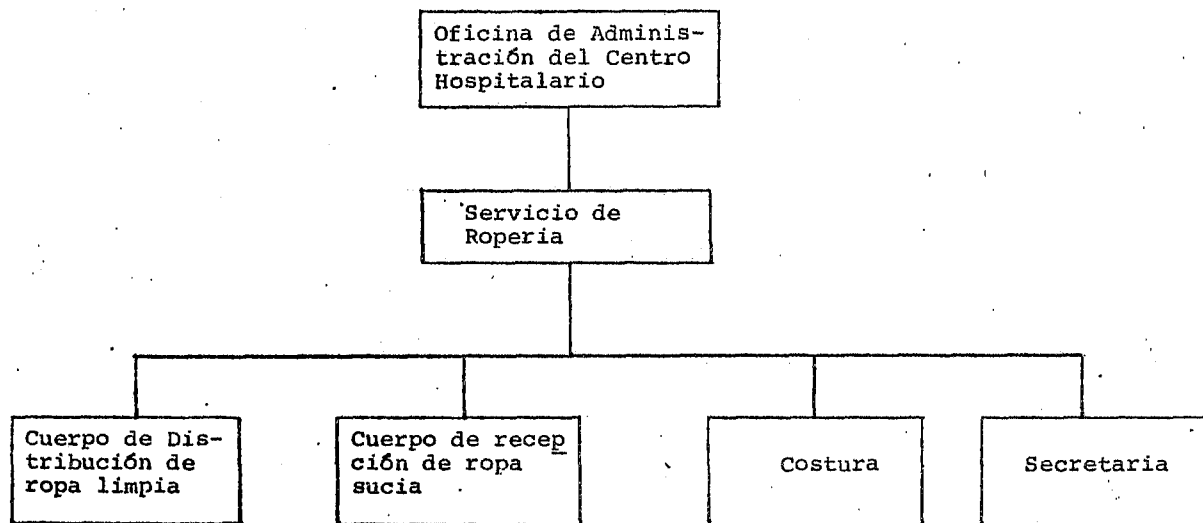
- 1) PERSONAL
- 2) ALMACEN GENERAL
- 3) FARMACIA
- 4) ROPERIA
- 5) MANTENIMIENTO
- 6) ALMACEN DE VIVERES
- 7) INTENDENCIA
- 8) TRANSPORTES
- 9) ACTIVO FIJO
- 10) RELACIONES PUBLICAS
- 11) ADMISION
- 12) OFICIALIA SOCIAL
- 13) TRABAJO SOCIAL
- 14) NUTRICION

SERVICIOS DE APOYO:

- 1) ESTADISTICA
- 2) ARCHIVO CLINICO
- 3) CONTABILIDAD
- 4) REPRODUCCIONES
- 5) COMPRA DIRECTA
- 6) PAGADURIA
- 7) TOMADURIA DE TIEMPO

SERVICIO DE ROPERIA

Organograma



IDENTIFICACION DE LOS EVENTOS DE CONDUCTA RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO

SERVICIO DE ALMACEN

105

EVENTO DE CONDUCTA	DESEMPEÑO	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION
ELABORAR PEDIDOS AL ALMACEN GENERAL DE ABASTECIMIENTOS OMITIENDO ARTICULOS	<input type="checkbox"/> CONVENIENTES	ELEVAR LOS GASTOS DE OPERACION
	<input checked="" type="checkbox"/> INDESEABLES	
	<input type="checkbox"/> CARENTES DE PERTINENCIAS	
DESORDEN Y REGADERO DE MATERIALES EN ANAQUELES Y BODEGAS	<input type="checkbox"/> CONVENIENTES	PERDIDA DE TIEMPO Y ESFUERZO
	<input checked="" type="checkbox"/> INDESEABLES	
	<input type="checkbox"/> CARENTES DE PERTINENCIAS	
OMISIONES EN LOS REGISTROS DE KARDEX BORRONES, TRADUCCION Y ATRAZO	<input type="checkbox"/> CONVENIENTES	FALTA DE MATERIAL Y EQUIPO DE CURACION
	<input checked="" type="checkbox"/> INDESEABLES	
	<input type="checkbox"/> CARENTES DE PERTINENCIAS	

IDENTIFICACION DE LOS EVENTOS DE CONDUCTA RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO
SERVICIO DE ROPERIA

EVENTO DE CONDUCTA	DESEMPEÑO	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION
FALTA DE RESPONSABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL MANEJO DE LA ROPA HOSPITALARIA.	<input type="checkbox"/> CONVENIENTES	PERDIDA DE ROPA HOSPITALARIA EN UN 80%
	<input checked="" type="checkbox"/> INDESEABLES	
	<input type="checkbox"/> CARENTE DE PERTINENCIAS	
AUSENCIA DE CONTROL ADMINISTRATIVO SOBRE LA ROPA HOSPITALARIA	<input type="checkbox"/> CONVENIENTES	CARENCIA DE DATOS REALES
	<input checked="" type="checkbox"/> INDESEABLES	
	<input type="checkbox"/> CARENTE DE PERTINENCIAS	

CONDUCTAS: FUERTES E INDESEABLES

DATOS GENERALES DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL METODO ESTADISTICO.

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES

EMPLEADOS:

ODILON

JUAN

PEDRO

GUILLERMO

ALFREDO

DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO.

OMITIR REGISTROS

COLOCAR FUERA DE LUGAR

EN LOS ANAQUELES LOS-

MATERIALES

OBSERVADOR

ASISTENTE DE ADMINISTRACION
(PSICOLOGO INDUSTRIAL)

	DIC.	ENE.	FEB.
DOCUMENTO			
A-76-A	200	220	250
Tarjetas de Kárdex Sin actualizar	1200	1200	1200
Artículos fuera de lugar	500	1080	1190

PERIODO DE OBSERVACION
1-12-80 A 1-12-81

LOS DATOS SE TOMARON DE LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD Y LOS EXPEDIENTES DE LOS PEDIDOS REALIZADOS DURANTE ESTE LAPSO DE TIEMPO IDENTIFICANDOSE LAS DEFICIENCIAS EN CUANTO A CONTROLES EN EL KARDEX Y EL CUADRO BASICO DE MEDICAMENTOS MATERIAL DE CURACION Y EQUIPO MEDICO

A continuación se describen las normas para el manejo de ropa de hospital y, como anexos, los diagramas de flujo de "movimiento interno de ropa de hospital", "el control interno de ropa por canje" y el directorio del centro hospitalario.

C) NORMAS PARA EL MANEJO DE ROPA DE HOSPITAL

Una vez determinada la dotación fija general de ropa de hospital, la Jefatura de enfermería determinará las cantidades necesarias para cada piso o servicio, proporcionando estos datos a la Jefatura de Ropería. Las entregas de dotaciones estarán compuestas por dos tanto de ropa hospitalaria un tanto para su uso inmediato y otro tanto para repuesto en 24 horas. Se hará una relación por triplicado de la ropa entregada, el original quedará en cada uno de los pisos o servicios, el duplicado en poder de la Administración del Hospital y el triplicado en el Servicio de Ropería. Esta documentación deberá ser firmada por los Jefes de Piso o Encargadas del Servicio y por la ropera, consignándose el visto bueno de las Jefaturas de Enfermeras y de Ropería.

Para el uso diario la ropa de hospital será entregada al personal de enfermería del turno matutino que designe la Jefatura de Piso, de acuerdo a las necesidades propias de cada servicio y piso.

En el caso de ropa sucia de hospital, ésta se depositará en el cuarto séptico de cada piso en bolsas de plástico, en el interior de las cuales se pondrá una nota que identifique el servicio al que pertenece la ropa, así como la cantidad y el tipo. La ropera acudirá a realizar el recuento de la ropa en presencia de la auxiliar de enfermería. Misma que deberá registrar en la hoja de entrega de ropa sucia con toda claridad de número de piezas entregadas.

En casos especiales, por ejemplo servicios infecciosos, el personal de enfermería usando guantes y cubrebocas recogerá ropa utilizada y la depositará en bolsas de plástico que cerrará y etiquetará con un letrero que indique: caso in-

feccioso, así como la cantidad, tipo de prenda y servicio al que pertenece. Esta ropa será entregada al servicio de intendencia para su incineración y en base a la relación de estas prendas se elaborará un vale al servicio de ropería para cubrir estas bajas y mantener la existencia inicial. Esta operación se llevará a cabo tantas veces como sea necesario durante cada uno de los turnos de acuerdo a lo establecido en este programa de trabajo.

La administración a través de su asistente y la Jefa de ropería del centro hospitalario acordarán los horarios en los que se llevará a cabo este movimiento.

Al personal de turno vespertino se le hará entrega de la cantidad de ropa limpia necesaria para cubrir también las necesidades del turno nocturno. Esta entrega se realizará previo conteo y firma de conformidad en el control respectivo, de igual manera se procederá en el cambio del turno matutino con el vespertino y el nocturno con el matutino. En los cambios de turno se verificarán las existencias de ropa limpia y sucia del cuarto séptico.

La ropera entregará personalmente al auxiliar de enfermería que intervino en el recuento de la ropa sucia, por canje inmediato de ropa limpia las cantidades exactas completa, expedirá un vale fechado y firmado por la cantidad que adeude; la reposición de estos vales debe hacerse a la brevedad posible.

Los servicios que deben funcionar en forma distinta al área de hospitalización, como por ejemplo quirófanos, consulta externa, salas de altas, admisión, deberán contar con controles específicos que permitan el adecuado manejo de la ropa de hospital, de preferencia por el Sistema de Canje Directo.

El personal de ropería deberá contar la ropa sucia antes de enviarla y al recibirla de la lavandería; una vez realizada esta actividad se afirmará la relación correspondiente. El número de prendas limpias relacionadas deberá coincidir con el número de prendas sucias entregadas el día anterior.

La jefe de piso hará constar que la ropa en servicio y la documentación, sumen la cifra de su dotación original para - 24 horas, de no ser así reportará de inmediato a la Administración los faltantes encontrados.

La administración del hospital practicará inventarios físicos de ropa de hospital cada tres meses y rendirá un informe a la dirección del hospital detallando las deficiencias detectadas respecto del control de la ropa de hospital, en su caso los faltantes y las medidas técnicas y políticas aplicables para subsanar las deficiencias encontradas. En su caso solicitará reposición de dotación de ropa de hospital, por medio de la requisición interna (a-7-6)

D) A N E X O S

MOVIMIENTO INTERNO DE ROPA DE HOSPITAL
DIAGRAMA DE FLUJO

ENFERMERIA
ROPERIA DE
PISO

CAMA
HOSPITAL

SEPTICO
CUENTA Y SE-
LECCION DE -
ROPA SUCIA

ROPERIA
DEL HOSPI-
TAL A JEFE
DE ROPERIA

LAVANDERIA

SELECCION
DE ROPA SU-
CIA DEL HOS-
PITAL JEFE-
DE ROPERIA

ROPA LIMPIA

ROPA SUCIA

CONTROL INTERNO DE ROPA POR CANJE

DIAGRAMA DE FLUJO

SEPTICO SELECCIO-
NA Y SEPARA ROPA-
SUCIA

VALE
Entrega vale R.S. rec.
Entrega vale ropa sucia

SELECCION ROPA
SUCIA UNIDAD -
MEDICA

VALE

CUARTO SEPTICO
ROPERIA

ROPERIA DEL HOS
PITAL

ROPA LIMPIA
ROPA SUCIA

DIRECTORIO DEL CENTRO HOSPITALARIO

113

PLANTA BAJA:	URGENCIAS RAYOS "X" CONSULTA EXTERNA CITOLOGIA PATOLOGIA MEDICINA INTERNA MUJERES MEDICINA INTERNA HOMBRES	4o. PISO:	CUARTO DE MEDICOS
1er. PISO:	PEDIATRIA CIRUGIA HOMBRES BANCO DE LECHE		
2o. PISO:	CUNEROS CIRUGIA MUJERES		
3er. PISO:	TERAPIA INTENSIVA RECUPERACION LABOR GINECOLOGIA OBSTETRICIA CENTRAL DE EQUIPOS VESTIDOR DE MEDICOS		

4. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

4.1 Dotaciones:

Se establecerán dotaciones de ropa hospitalaria de cinco tantos por - cama a los servicios o pisos. Estas cantidades las fija la Jefatura de Enfermería.

La solicitud de dotaciones se hará por medio de la A7 6A interno firmado por la Jefatura de Enfermería al Almacén General.

Las dotaciones se entregarán de acuerdo.

4.2 REPOSICION DE PERDIDAS

La reposición inmediata de pérdidas justificadas o injustificadas se hará por medio de una solicitud por turno, para que de esta forma su número de - - prenda no disminuya.

4.2.1 Bajas por deterioro

La ropería cambiará a los servicios que los soliciten, telefónicamente, la ropa que no esté en condiciones de seguir circulando, por ropa en buen estado.

La ropa deteriorada deber ser en mínimas cantidades pues antes de ser enviada a piso será seleccionada.

4.2.2 Bajas por defunción.

La encargada de piso elaborará una solicitud de ropa de hospital; especificando fecha de servicio y cantidad de prendas -- que se utilizarán para tal efecto, dicho vale se elaborará por turno y el servicio de ropa lo cubrirá en forma inmediata.

Los vales del turno de la noche se repondrán en el turno matutino.

4.2.2.1 Bajas por incineración

Se tramitará en la misma forma que las bajas por defunción.

4.2.3

Cuando la ropa no se encuentre en el servicio, por haber sido sustraída, o el paciente se la haya llevado puesta. El trámite para su reposición inmediata se hará en la misma forma que las bajas por defunción o incineración.

4.3 RECOLECCION DE ROPA SUCIA

El personal de ropería pasará a los siguientes servicios:

MEDICINA INTERNA HOMBRES
MEDICINA INTERNA MUJERES
CIRUGIA HOMBRES
PEDIATRIA
CIRUGIA MUJERES
CUNEROS
TERAPIA INTENSIVA
CENTRAL DE EQUIPOS
RECUPERACION
TOCO QUIRURGICA
LABOR
RESIDENCIA DE MEDICOS Y AMBULANCIAS (sólo mañanas)

A las 7.00 hrs. y 11.00 hrs. turno matutino
16.00 hrs. y 19.00 hrs. turno vespertino

Con el objeto de recolectar ropa sucia, la cual deberá estar en el séptico correspondiente. Todos los canjes quedarán asentados en la nota de control diario.

4.4 ENTREGA DE ROPA_LIMPIA

Una vez que se proceda a la recolección de ropa sucia se entregará la ropa limpia en su totalidad, es decir realizar el canje de ropa sucia por limpia.

Utilizando la misma nota para verificar la entrega y firmarán de conformidad los dos servicios.

4.5.1 Control de ropa quirúrgica

Reposición inmediata de pérdidas, la cual se hará por medio de solicitud y en la misma forma establecida para reponer las bajas de función e incineración.

4.5.2 Recolección de ropa sucia.

El servicio de Ropería pasará a recoger la ropa sucia en el siguiente horario: turno matutino 7.00 a 11.00 hrs., turno vespertino 16.00 a 19.00 hrs.,. Conforme a lo estipulado en el inciso tres, elaborando la nota correspondiente de control diario y recabando firma de conformidad del servicio o piso respectivo.

4.5.3 Entrega de Ropa Limpia.

Una vez terminada la recolección de ropa sucia se entregará la ropa limpia (cánje).

4.6 CONTROL DE VESTIDOR DE MEDICOS

AREA QUIRURGICA:

- a) La roperfa proporcionarpa una dotación de ropa quirúrgica, uniformes, botas, gorros y toallas a vestidor de médicos suficientes para 24 horas.

Elaborando el A76A interno correspondiente y firmando respectivamente los interesados.

VESTIDOR DE MEDICOS

Encargado

RECIBIO

ROPERIA

ENTREGADO

Central de Equipos manejará una dotación similar de uniformes, botas gorros y toallas.

b) El personal de Ropería recogerá la ropa sucia en el vestidor de médicos y la repondrá por limpia en su totalidad en el siguiente horario:

Turno matutino 11.00 hrs.

Turno vespertino 14.00 y 17.00 hrs.

Con el mismo sistema de canje antes descrito registrarán en la nota de control interno las cantidades de prendas recibidas recabando la firma del encargado de Vestidor de Médicos, y Auxiliar de Ropería.

5. INFORMACION MENSUAL

El servicio de ropería hará un recuento mensual en presencia de la Supervisora del Area o - Sección de Enfermería y del resultado de las mismas se pasará un informe a la Administración.

5.1 INFORMACION DE SOLICITUD

El servicio de roperfa informará a la Administración mensualmente, por medio de una relación el número de solicitudes que fueron - surtidas por los diferentes conceptos:

- Bajas por defunción
- Bajas por incineración
- Bajas por pérdida.
- Bajas por traslados de pacientes.

Para que a su vez la Jefatura de Roperfa elabore y firme el A76A- para Almacén General y reponga - la ropa de hospital faltante.

5.1.2 Tarjeta kárdex de control de servicio

El servicio de Roperfa trabajará por tarjeta kárdex las existencias de piso por servicio asentado, bajas y reposiciones.

5.1.3 Tarjeta Kárdex general

El servicio de Ropería trabajará internamente y para control general de entradas y -salidas usara tarjetas Kár--dex. Registrando las exis--tencias bajas y reposiciones.

5.1.4 Formatos

Formas impresas oficiales de control
interno y externo.

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO
SUPERINTENDENCIA MEDICA



CANJE ROPA HOSPITALIZACION

SM 3 - 4

Unidad Hosp. _____ Fecha _____

PISO _____	SEC _____	SERVICIO _____	RESPONSABLE _____
BABEROS FRANELA			FUNDA COJIN ESTANDARD
BATA AZUL			FUNDA MAYO AZUL
BATA AZUL GRANDE			FUNDA MAYO VERDE
BATA VERDE CHUANO			GORRO AZUL
BATA AZUL ENFERMERA QUIRURGICA			GORRO VERDE
BATA BEIGE ENFERMERA QUIRURGICA			PANTALON PIJAMA FRANELA ADULTO
BATA BLANCA ENFERMERA QUIRURGICA			PANTALON PIJAMA FRANELA LACTANTE
BATA VERDE ENFERMERA QUIRURGICA			PANTALON PIJAMA FRANELA PRE-ESCOLAR
BATA CRUZADA ADULTO			PANTALON PIJAMA POPELINA ADULTO
BATA EXPLOSIONACION			PANTALON PIJAMA POPELINA LACTANTE
BOLSA CARRO CHICO			PANTALON PIJAMA POPELINA PRE-ESCOLAR
BOLSA CARRO GRANDE			PANTALON QUIRURGICO AZUL
BOLSA TANCO			PANTALON QUIRURGICO VERDE
BOTAS LONA (PARES)			PAÑAL FRANELA
BRAZALETES			PAÑAL MANTA CIELO
CAMISETA CRUZADA NIÑO			PIERNERA AZUL
CAMISON FRANELA ABIERTO ADULTO			PIERNERA VERDE
CAMISON FRANELA CERRADO ADULTO			SABANA BLANCA CLINICA
CAMISON FRANELA LACTANTE			SABANA BLANCA CUNA
CAMISON FRANELA PRE-ESCOLAR			SABANA BLANCA ESTANDARD
CAMISON MANTA ABIERTO ADULTO			SABANA BLANCA PRE-ESCOLAR
CAMISON MANTA CERRADO ADULTO			SABANA CRANEOTOMIA AZUL
CAMISON MANTA LACTANTE			SABANA GINECOLOGIA VERDE
CAMISON MANTA PRE-ESCOLAR			SABANA HENDIDA AZUL
CAMISON RAYOS X			SABANA HENDIDA VERDE
CARTERA GUANTES AZUL			SABANA OTORRINO AZUL
CARTERA GUANTES BLANCA			SABANA PIES AZUL
CARTERA GUANTES VERDE			SABANA PIES VERDE
COBERTOR ADULTO			SABANA RIÑON AZUL
COBERTOR CUNA			SABANA RIÑON VERDE
COBERTOR PRE-ESCOLAR			SACO PIJAMA FRANELA ADULTO
COLCHA CUNA			SACO PIJAMA FRANELA LACTANTE
COLCHA ESTANDARD			SACO PIJAMA FRANELA PRE-ESCOLAR
COLCHA PRE-ESCOLAR			SACO PIJAMA POPELINA ADULTO
COMPRESA CIRCUNCION AZUL			SACO PIJAMA POPELINA LACTANTE
COMPRESA DENTAL AZUL			SACO PIJAMA POPELINA PRE-ESCOLAR
COMPRESA DENTAL ROJA			SACO QUIRURGICO AZUL
COMPRESA DOBLE AZUL GRANDE			SACO QUIRURGICO VERDE
COMPRESA DOBLE BLANCA GRANDE			SHORTS
COMPRESA DOBLE VERDE GRANDE			SUJETADOR ADULTO
COMPRESA DOBLE AZUL CHICA			SUJETADOR NIÑO
COMPRESA DOBLE VERDE CHICA			TOALLA AFELPADA ESTANDARD
COMPRESA ESPECIAL BLANCA			TOALLA AFELPADA FRICCION
COMPRESA ESPONJEAR BLANCA			TURBANTES
COMPRESA RAQUIA AZUL			
COMPRESA RAQUIA BLANCA			
COMPRESA SENCILLA AZUL GRANDE			
COMPRESA SENCILLA BLANCA GRANDE			
COMPRESA SENCILLA VERDE GRANDE			
COMPRESA SENCILLA AZUL CHICA			
COMPRESA SENCILLA BLANCA CHICA			
COMPRESA SENCILLA VERDE CHICA			
CUBRE COMODO			
CUBRE CUBETAS LONA			
CHALECO ADULTO			
CHALECO NIÑO			
CHAMBRAS			
DENTAL RAYOS X			
FUNDA BOLSA AGUA CALIENTE			
FUNDA BOLSA HIELO			

ROPA SUCIA

ROPA LIMPIA

ENTREGO

RECIBIO

ENTREGO

RECIBIO

I S S S T E

SUBDIRECCION GENERAL MEDICA

HOSPITAL GERENCIAL "DR. DARIO FERNANDEZ"

CANJE DE ROPA SERVICIO DE ROPERIA

PISO. _____

FECHA _____

SERVICIO. _____

TURNO. _____

A R T I C U L O	S U C I A	L I M P I A
BATA CIRUJANO		
BOTAS DE LONA		
BRAZALETE		
COMPRESA DOBLE GR.		
COMPRESA DOBLE CHICA		
PANTALON QUIRURGICO AZUL		
PIERNERA AZUL		
SABANA BLANCA CLINICA		
SABANA BLANCA ESTANDAR		
SABANA CRANEOTOMIA AZUL		
SABANA GINECOLOGIA VERDE		
SABANA ENDIDA AZUL		
SABANA PIES AAUL		
SACO QUIRURGICO		
GORRO		
OTROS		

ENTREGO

RECIBIO

PISO _____ SERVICIO _____ TURNO _____ FECHA _____

ARTICULOS	SUCIA	LIMPIA

ENTREGO _____

RECIBIO _____

I S S S T E
SUBDIRECCION MEDICA
HOSPITAL GENERAL "DR. DARIO FERNANDEZ"

SOLICITUD A ROPERIA

FECHA	SERVICIO	TURNO	M	V	N
NO. DE PRENDA	POR LAS SIGUIENTES CAUSAS				
Solicitado por Enc. Sección	Vo.Bo. Administrador		Ahorizado por Jefe		

I. S. S. S. T. E.
 SUBDIRECCION MEDICA
 HOSPITAL GENERAL "DR. DARIO FERNANDEZ"
 SERVICIO DE ROPERIA

México, D. F., a _____ de _____ de 19 _____

Servicio _____

MANTEL		PAÑAL FRANELA	
BOLSA DE HIELO		CAMISO P/RAYOS X	
BATA DE FANELA ADULTO		CARTERA P/GUANTES	
BOLSA PARA TANICO		COMPRESA DE CAMPO	
BOTAS PARA CIRUJANO		COMPRESA DOBLE ENV.	
CAMISON LACTANTE		COMPRESA DOBLE MED.	
CAMISON PARA NIÑO		COMPRESA HENDIDA	
COBERTOR P/CAMA ADULTO		CUBRE COMODO	
COBERTOR PEDIATRICO		FUNDA COJIN ADULTO	
COMPRESA MED. ESPONJEAR		FUNDA PARA MESA DE MAYO	
CHALECO DE SUJECION NIÑO		GORRA PARA CIRUJANO	
SUJETADOR PARA NIÑO		OVEROL QUIRURGICO	
TOALLA DE BAÑO		PANTALON PARA CIRUJANO	
TOALLA PARA MANOS		PANTALON POPELINA ADULTO	
TOALLA DE FRICCION		PANTALON POPELINA NIÑO	
TOALLA PARA PLAYA		SACO ADULTO	
SABANA CLINICA		SACO POPELINA NIÑO	
BATA PARA CIRUJANO		SABANA CAMA ADULTO	
CAMISA PARA CIRUJANO		SABANA HENDIDA	
COLCHA CAMA ADULTO		SABANA PUBIS	
COLCHA PEDIATRICA		SABANA RIÑON SOBRE	

ENTREGO ROPA SUCIA

RECIBIO ROPA SUCIA

ENTREGO ROPA LIMPIA

RECIBIO ROPA LIMPIA

I. S. S. S. T. E.
 SUBDIRECCION MEDICA
 HOSPITAL GENERAL "DR. DARIO FERNANDEZ"

V A L E A R O P E R I A

FECHA	SERVICIO	TURNO <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> N
No.	PRENDA :	POR LAS SIGUIENTES CAUSAS :
	Solicitado por :	Autorizado por :

I. S. S. S. T. E.
SUBDIRECCION MEDICA
HOSPITAL GENERAL "DR. DARIO FERNANDEZ"
R O P E R I A

DOTACION FIJA PARA 24 HORAS

SERVICIO _____

FECHA _____

ROPA	DOTACION ANTERIOR	DOTACION ACTUAL	FECHA

JEFE DE SECCION

JEFE DE ENFERMERIA

JEFE DEL SERVICIO

JEFE DE ROPERIA

ADMINISTRADOR

ANEXO 2 SERVICIO DE ALMACÉN

I N D I C E

INTRODUCCION

1. JUSTIFICACION

2. OBJETIVO

3. ASPECTOS GENERALES

- a) Funciones de la Administración del Centro Hospitalario (organograma)
- b) Funciones del Servicios de Almacén (organograma)
- c) Normas para el manejo de artículos de almacén.
- d) Anexos.

4. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

- 4.1 Solicitud de artículos al almacén (diagrama de Flujo)
- 4.2 Solicitud de Abastecimiento al almacén general --- (Diagrama de Flujo)
- 4.3 Solicitud de artículos de almacén por compra directa para quince días (Diagrama de Flujo)

5. FORMATOS

- 5.1 Registros de existencias, estadísticos y de tránsito.

I N T R O D U C C I O N

El presente documento, forma parte de la comunicación formal del Centro hospitalario, es una variable independiente usada para normar el comportamiento de los empleados.

El programa de trabajo del servicio de almacén, integra a los individuos y sus actividades, en cuanto a sus aplicaciones se refleja en las actitudes positivas de los empleados, comprometiéndose a cumplir con las metas y objetivos -- que ellos mismos se marcan.

La finalidad de éste programa de trabajo consiste en proporcionar un punto de partida a los grupos de trabajo que intervienen en la organización, así como beneficiar a los de rechohabientes afiliados a esta Institución.

1. JUSTIFICACION:

Por el gasto exagerado que se generaba mensualmente en la compra directa de materiales de curación y equipo médico, se integró el siguiente documento con la finalidad de ser usado como norma de trabajo en sus actividades, a los elementos que integran el equipo de trabajo y a todas las personas que soliciten servicios del almacén.

2. O B J E T I V O S :

- Sostener en la organización, el orden y controles administrativos, en cuanto a las existencias de artículos del almacén.
- Cubrir oportunamente las demandas de materiales de curación y equipo médico.
- Entregar los pedidos con oportunidad y en el número solicitado. Así como conocer el número total de materiales marcados en cero, al almacén general en el tiempo establecido.
- Entregar constancia en cero, del almacén general, para la autorización de la compra directa del artículo solicitado.
- Mantener un remanente previamente establecido suficiente para quince días de consumo, en los materiales de frecuencia más alta de uso.

3. ASPECTOS GENERALES

La Administración del Centro Hospitalario constituye un servicio de apoyo importante para el funcionamiento del Centro - Hospitalario; calcula y controla al personal, presupuesto, bienes inmuebles inventariables, suministro de artículos de consumo medicamentos para los derechohabientes, transporte, seguridad y - comunicación. Tiene como responsabilidad realizar acciones para dotar al Centro Hospitalario del personal y artículos de consumo necesarios para su funcionamiento y dirigir el manejo y control - de todos los Servicios Administrativos. Para cumplir con sus -- funciones la Oficina de Administración, se integra por catorce - servicios generales más siete que son de apoyo:

SERVICIOS GENERALES:

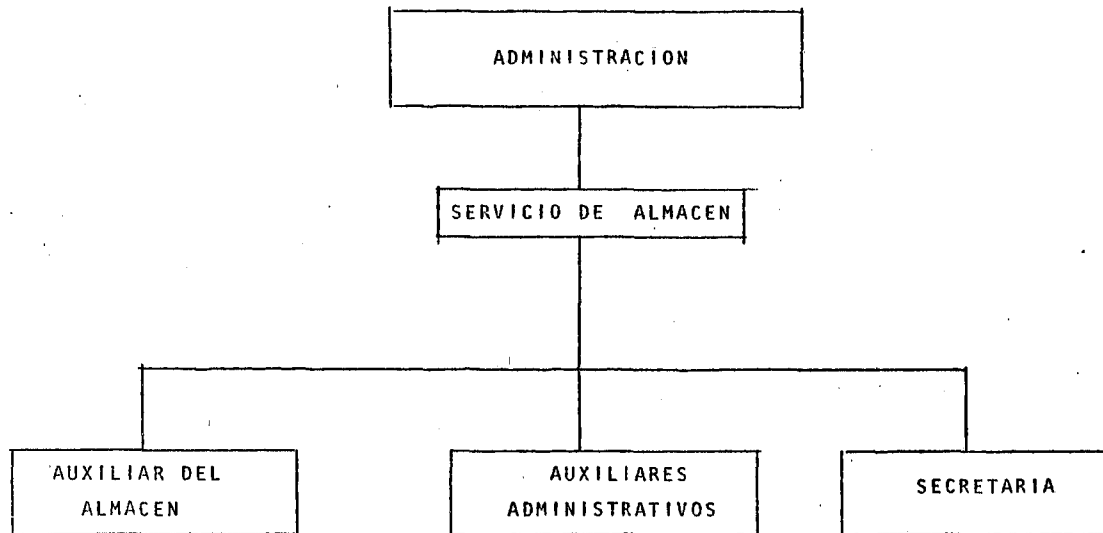
1. PERSONAL
2. ALMACEN GENERAL
3. FARMACIA
4. ROPERIA
5. MANTENIMIENTO
6. ALMACEN DE VIVERES
7. INTENDENCIA
8. TRANSPORTE
9. ACTIVO FIJO
10. RELACIONES PUBLICAS
11. ADMISION
12. OFICIALIA DE PARTES
13. TRABAJO SOCIAL
14. ALIMENTACION Y DIETETICA

SERVICIOS DE APOYO:

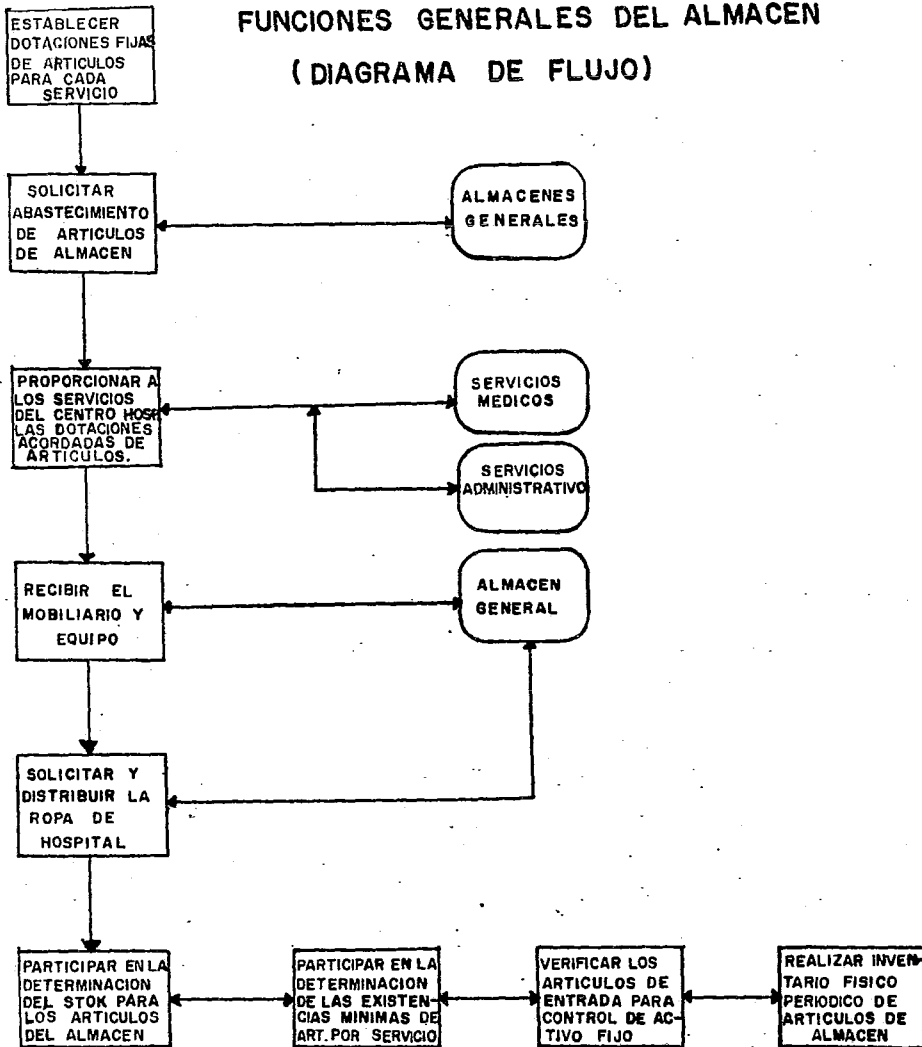
1. ESTADISTICA
2. ARCHIVO CLINICO
3. CONTABILIDAD
4. REPRODUCCIONES
5. FONDO REVOLVENTE, COMPRA DIRECTA
6. PAGADURIA
7. TOMADURIA DE TIEMPO

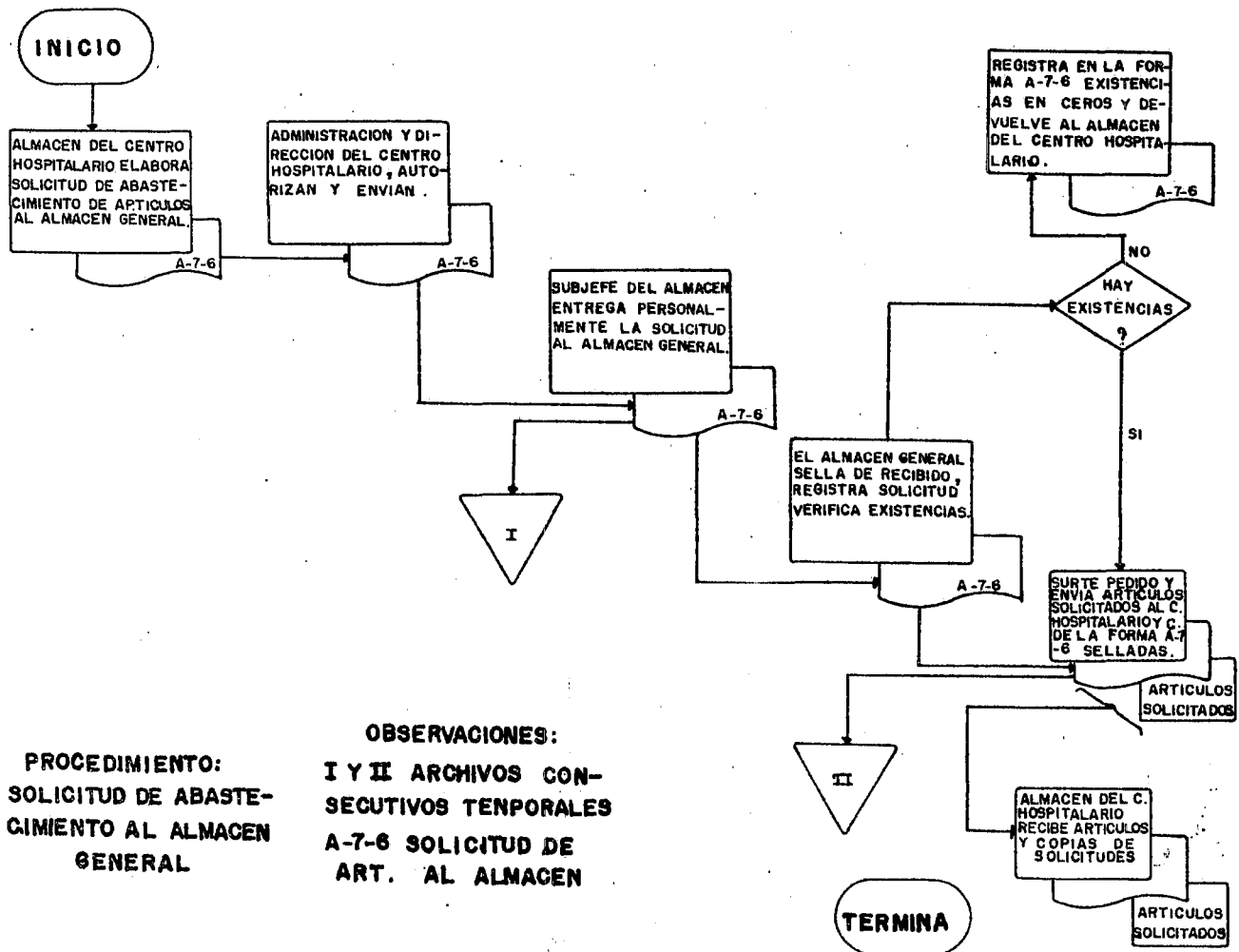
SERVICIO DE ALMACEN

Organograma



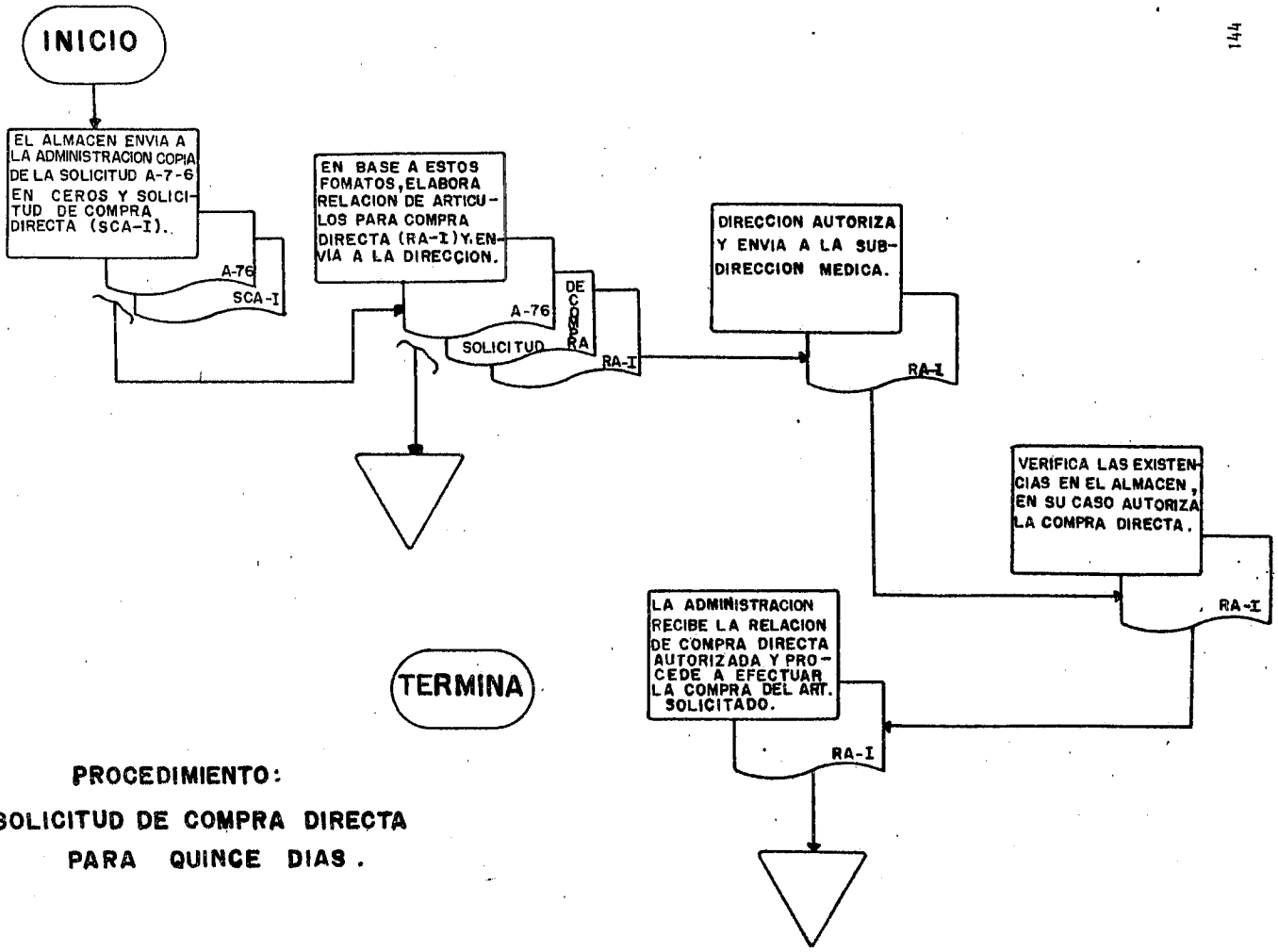
FUNCIONES GENERALES DEL ALMACEN (DIAGRAMA DE FLUJO)



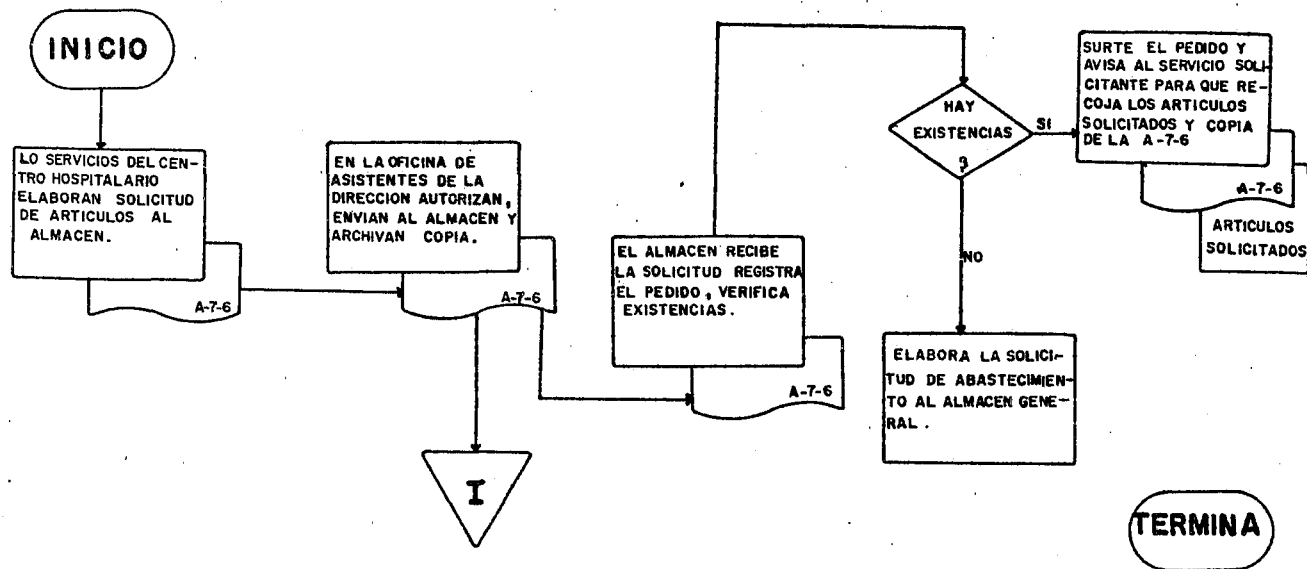


PROCEDIMIENTO:
 SOLICITUD DE ABASTECIMIENTO AL ALMACEN GENERAL

OBSERVACIONES:
 I Y II ARCHIVOS CONSECUTIVOS TEMPORALES
 A-7-6 SOLICITUD DE ART. AL ALMACEN



**PROCEDIMIENTO:
SOLICITUD DE COMPRA DIRECTA
PARA QUINCE DIAS .**



OBSERVACIONES:
 PROCEDIMIENTO SOLICITUD
 DE ARTICULOS AL ALMACEN
 I ARCHIVO CONSECUTIVO
 TEMPORAL

FUNCIONES DEL SERVICIO DE ALMACEN

A continuación describiremos las funciones de la administración del Centro Hospitalario y del Servicio de almacén, - también las instrucciones para el manejo de artículos de almacén y como anexo el diagrama de flujo de las funciones generales del almacén, así como el esquema de la distribución en anaqueles de los artículos.

- Coordinar el establecimiento de los sistemas de control de artículos de almacén.
- Coordinar con los jefes y los responsables de servicios, la aplicación de los procedimientos a que se someterá la prestación del servicio.
- Calcular, programar y solicitar mensualmente la cantidad de material y de equipo de hospital y material de curación, necesarios para las necesidades del centro.
- Implantar, mediante el cálculo de mínimos y máximos el sistema de control que asegure con eficiencia y oportunidad las existencias en almacén.
- Formular requisiciones, (vales A-7-6) para cubrir los materiales y equipos, y enviarlas al almacén general, los cinco primeros días del mes para que sean surtidos a tiempo.
- Recabar autorización (firma) de la dirección para los pedidos (A-7-6) al almacén general.
- Recibir el material surtido, y verificar la cantidad recibida, en caso de no ser surtidos los artículos se procederá a sacar fotocopia de los formato (A-7-6)

en que aparezca con marcas en cero, para que se elaboren en base a ellas una solicitud de compra directa que elaborará por separado el servicio que solicita al artículo.

- Vigilar el registro de las descripciones y los conceptos de materiales y equipos de las relaciones - A-7-6.
- Registrar, en las solicitudes del pedido el número del programa al que pertenece el servicio que solicita el artículo de activo fijo.
- Coordinar el servicio de transferencia de materiales y/o equipo, con otras unidades hospitalarias de la Institución.
- Realizar el servicio secretarial y administrativo de la unidad (mecanografiar), dar atención a los empleados de otros servicios para la entrega de sus pedidos, orientar sobre el procedimiento a seguir para obtener por compra directa un artículo.
- Supervisar que la distribución del material y equipo recibidos se haga de acuerdo al kárdex, en los anaqueles del almacén.
- Supervisar el correcto manejo del material y equipo concentrado en el servicio.
- Coordinar con la sección de activo fijo la asignación de número de inventario para control de equipo e instrumental, ingresado ya sea por compra directa o por recepción del almacén general, en los artículos que exceden el costo de quinientos pesos cada uno.

- Rotular y controlar numéricamente las tarjetas de kárdex según tipos y clasificaciones de artículos.
- Efectuar el vaciado diario del contenido de los artículos por el almacén general, las salidas y las existencias, en las tarjetas kárdex de movimiento del almacén, manteniéndolas permanentemente actualizadas.
- Ordenar, mediante folio, los pedidos, facturas y solicitudes recibidas, por fecha y registrarlas, para su control administrativo.
- Mantener actualizado el archivo a través de biblioratos, como son los pedidos y facturas recibidas, en número progresivo para su control.
- Controlar el ingreso y salida por canje de los re cetarios colectivo e individuales tanto de los servicios como de los médicos.
- Concentrar los vales generales e individuales de los empleados por ropa surtida para su servicio.

C. NORMAS PARA EL MANEJO DE ARTICULOS DE ALMACEN

El orden de los artículos será de acuerdo al kárdex en secuencia alfabética y por secciones.

Establecer los mínimos y máximos de consumo para quince días.

En materia de artículos en tránsito y equipo solicitado mantener una permanente supervisión, en cuanto al número y destino de la solicitud.

Al recibir los pedidos internos sellar de recibido, folear y archivar en el bibliorato correspondiente.

Elaborar los pedidos al almacén general, incluyendo todos los artículos solicitados por los servicios de este centro hospitalario.

Al recibir los pedidos del almacén general verificará el concepto y la cantidad.

Los artículos recibidos deberán registrarse en la tarjeta de existencias antes de proceder a distribuirlos en los anaqueles respectivos.

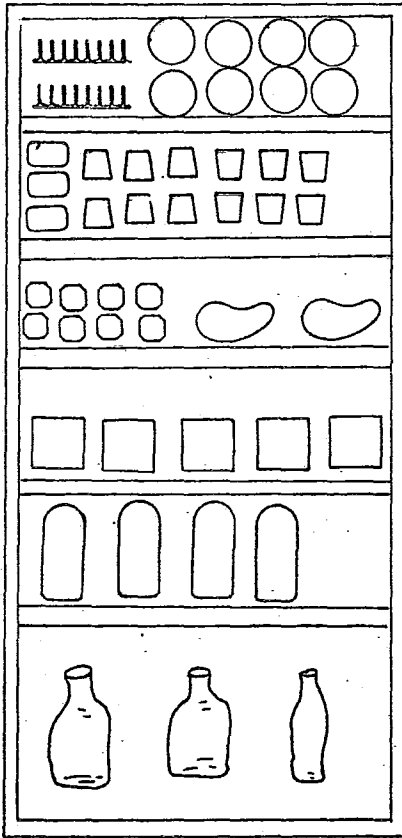
De los artículos no surtidos se procederá a elaborar una relación donde se solicite autorización para su compra directa.

Las solicitudes al almacén deben surtirse dentro de las veinticuatro horas siguientes a la fecha de recibir el pedido.

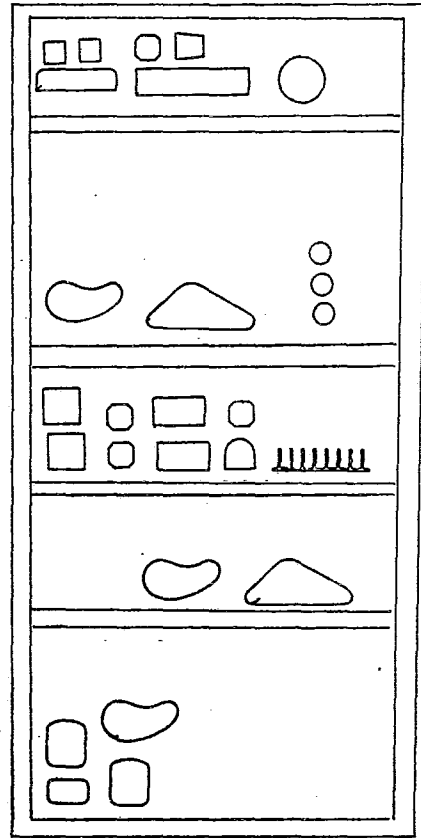
El instrumental y equipo recibido pasará a la custodia de la delegación de activo fijo, para marcarlos e inventariar los el mismo día de su recepción.

D) ANEXOS

DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE
ANAQUELES



DISTRIBUCION ORDENADA



DISTRIBUCION DESORDENADA

Los anaqueles aumentan el número de entrepaños y capacidad, además, cada anaquel se rotula con el nombre y clave del artículo, facilitando la localización de los artículos.

4. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

4.1 Solicitud de artículos de Almacén

Los servicios del Centro Hospitalario elaboran solicitud de Artículos de Almacén (forma A76A). La envían a la Oficina de Asistentes de la Dirección para su autorización.

El Almacén recibe la solicitud de artículos. Registra el pedido, verifica existencias. En caso de no tener artículos elabora la solicitud de abastecimiento al Almacén General. En caso de encontrar con existencias surtir el pedido. Avisar al servicio solicitante para que recoja los artículos y copia sellada de la solicitud de artículos de almacén (forma A-76)

4.2 Solicitud de abastecimiento al Almacén General.

El almacén elabora solicitud de abastecimientos al Almacén General. La enviará a la Administración y Dirección para su autorización. El Subjefe del Almacén, personalmente entregará las solicitudes de abastecimiento al Almacén General.

El Almacén General recibe las formas A-76, la sella, registra la entrada, verifica existencias, y en caso de no tener artículos, registra "existencias en cero", sella y devuelve al Almacén del Centro Hospitalario, la solicitud de artículos.

4.3 Solicitud de artículos de almacén por compra directa para quince días.

El Almacén del Centro Hospitalario envía a la Administración copia de la solicitud de compra directa (forma A-76) con la anotación "existencias en cero".

La Administración en base a estos documentos elabora la relación de artículos de almacén para compra directa y la envía a la Dirección para su visto bueno. La Dirección remite la relación a la Subdirección Médica para su autorización.

La Subdirección Médica procede a verificar la existencia de artículos en el Almacén General, en su caso, autoriza la compra directa.

La Administración efectúa la compra del artículo solicitado por medio de la compra directa.

5. FORMATOS

El servicio de Almacén elabora una tarjeta de control con tres secciones en donde se registran tres tipos de datos para el control de artículos del Almacén: Registro de Existencias, Registro Estadístico y Registro de Artículo en Tránsito.

5.1 Registros de Existencias, Estadísticos y de Tránsito.

Registro de Existencias

Esta sección sirve para anotar diariamente las cantidades de artículos surtidos, así como su clave y nombre. El Auxiliar Administrativo es el responsable de efectuar estos registros.

Descripción de los datos que contiene esta sección:

- a) Fecha de entrada y salida de artículos.- Día, mes y año de recepción y entrega de artículos de Almacén.
- b) Referencia.- Número de folio de la forma A-76.
- c) Destino.- Nombre del servicio que va a cubrir.
- d) Precio.- Cantidad en pesos y centavos del precio por artículo, para fines de contabilidad.
- e) Entrada.- Número de artículos recibidos en el Almacén.
- f) Salidas.- Número de artículos surtidos por el Almacén.

g) Existencias.- Número de artículo que se tiene en el Almacén.

Registros Estadísticos

En esta sección calcula el promedio de consumo mensual en cada tarjeta, la cual deberá contener los siguientes datos:

- a) Clave.- La designa al artículo de referencia -- (numérica y/o alfabética).
- b) Unidad.- La que corresponda a la presentación física del artículo en cuestión (frasco, lata, caja, etc.).
- c) Mínimo.- Se anotará la cantidad suficiente para cubrir las necesidades de un período mínimo de un año. Esta cantidad se obtiene sumando los consumos (semanal, mensual, bimestral o trimestral, según el caso), dividiéndolos entre totales de semanas, meses, etc. que intervienen en la suma, ejemplo:

MES	ARTICULO	CONSUMO
Enero	Jeringas	30
Febrero	Jeringas	40
Marzo	Jeringas	35
		<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 105 ÷ 3 = 35

TOTAL MINIMO = 35

Fórmulas: $Mi = C1 + C2 + C3 \dots \dots \dots C$

Significado:

- Mi = Mínimo
- $C2$ = consumo
- $C1$ = consumo
- $C3$ = Número de consumos

CANTIDAD MAXIMA

Se anotará la cantidad resultante en el punto anterior (mínimo), multiplicado por tres

CANTIDAD MINIMA

$$35 \times 3 = 105$$

RESERVA

Es el resultado que se obtiene restando la cantidad mínima de la máxima.

$$105 - 35 = 70$$

Registro de tránsito:

En esta sección se anotará el número de artículos que sean diferidos a otras unidades de la institución.

5.1.2 Controles en libretas de registro.

Para facilitar el manejo de la forma A-76 y el vale A-76-A en el Almacén es necesario implementar tres libretas de registro de solicitudes

recepción

Pedidos externos

CANTIDAD MAXIMA

Se anotará la cantidad resultante en el punto anterior (mínimo), multiplicado por tres

CANTIDAD MINIMA

$$35 \times 3 = 105$$

RESERVA

Es el resultado que se obtiene restando la cantidad mínima de la máxima.

$$105 - 35 = 70$$

Registro de tránsito:

En esta sección se anotará el número de artículos que sean diferidos a otras unidades de la institución.

5.1.2 Controles en libretas de registro.

Para facilitar el manejo de la forma A-76 y el vale A-76-A en el Almacén es necesario implementar tres libretas de registro de solicitudes

recepción

Pedidos externos

Descripción de los datos que contiene esta sección:

Fecha.- El día, mes y año de la solicitud,

Artículo.- Nombre del material o equipo solicitado

Grupo.- Nombre o clave que lo identifica

Destino.- Lugar del envío del artículo

No. de A-76.- Número de folio del formato correspondiente,

En todas las libretas se manejan datos iguales y la única variable se refiere al concepto recepción-pedidos, registro de solicitudes y pedidos externos.

FORMA I

HOJA DE REGISTRO DE A - 7 - 6 SOLICITADAS

FECHA _a	N O M B R E _b	GRUPO _c	REGLON SOLICITADO _d	DESTINO _e	N° PROG. _f	HOJA _g
					1	
					2	
					3	
					4	
					5	
					6	
					7	
					8	
					9	
					10	
					11	
					12	
					14	

BIBLIOGRAFIA GENERAL

ANDERSON HONATAN Y DURSTON H. BERRY.- Redacción de tesis y trabajos Escolares.- México 1980.- Edit. TRILLAS, pág. 174.

ANDREWS T.G. .- Methods in Psychology .- U.S.A 1948 .- Edit. NEW YORK .- Pág. 400.

ARIAS GALICIA FERNANDO.- Administración de recursos Humanos.- México 1976 Edit. TRILLAS, Pág. 475

ARIAS GALICIA FERNANDO .-Introducción a la Técnica de Investigación en -- Ciencias de la Administración y del comportamiento.- México 1979 .- Edit. TRILLAS Pág. 325

BARNES RALPH M.- Estudios de Tiempos y Movimientos.- U.S.A. 1975.- Edit.- AGUILAR, Pág. 746.

BARTLETT A.C., KAYSER, T.A.- Cambios de la Conducta Organizacional.- México 1980.- Edit. TRILLAS, Pág. 350.

BAYER, CHOMSCHY.-¿ CHOMSCHY O SKINNER ?.- La génesis del Lenguaje.- México 1977.- Edit. FONTANELA, Pág. 189.

BLUMM MILTON L.- Psicología Industrial.- U.S.A. 1980.- Edit. TRILLAS, Pág 291.

BOCCHINO WILLIAM A.- Sistemas de Información para la Administración.- - - U.S.A. 1972, Edit. TRILLAS .- Biblioteca de Ciencias de la Administración Pág. 403.

BOLLER ROBERT C.- Teoría de la Motivación.- U.S.A.1967.Edit. TRILLAS , -- Pág. 570.

BRAWN ROGER.- Psicología Social.- U.S.A. Edit. SIGLO XXI, Pág. 801.

CANO FUENTES MARCO A PROFER.- Relaciones Humanas en el Trabajo.- México -- 1967, Edit. EDICIONES D.A.C., Pág.153.

COOPER K.- Comunicación Verbal para Ejecutivos.- U.S.A. Edit. NUEVA INTER AMERICANA, Pág. 229.

CHAPANIS ALPHONSE.- Ingeniería Hombre Máquina.- U.S.A. 1965.Edit. CECSA - Pág. 161.

DE MONTMOLLIN MAURICE.- Introducción a la Ergonomía.- Francia 1967, Edit. AGUILAR, Pág. 210.

ENGELS FEDERICO.-El papel del trabajo en la Formación del Mono en Hombre México 1977 .- Edit. PUBLICACIONES CRUZ O. S.A. Pág. 12.

FERNANDEZ CALDERON JULIETA.- El Grupo Operativo.- México 1974, Edit. --- EXTEMPORANEOS, Pág. 209.

- FLEISHMAN EDWIN A. Y BASS ALAN R.- Estudio de Psicología Industrial y del Personal.- U.S.A. 1974, Edit. TRILLAS, pág. 717.
- FLORES DE GORTARI SERGIO.- Hacia una Comunicación Administrativa Integral.- México 1979, Edit. TRILLAS, pág. 354.
- GUZMAN GARCIA LUIS Y FUENTES DE GUZMAN MA. ALICIA.- Desarrollo Personal.- Integración Comunitaria.- México, 1977, Edit. CONTRASTE, pág. 136.
- GODED JAME.- Antología Sobre la Comunicación Humana.- México 1967, Edit. U.N.A.M. , pág. 275.
- GOLDBERGER GERALD M.- Comunicación Organizacional.- U.S.A., Edit. LOGAS, pág. 423.
- GODDE WILLIAM J. Y KOHATT PAUL.- U.S.A. 1952, Edit. TRILLAS, pág. 469.
- GREIMAS A.J. ET. AL.- Lingüística y Comunicación.- Buenos Aires 1976, pág. 175.
- GUTIERREZ SAINZ Y SANCHEZ GONZALEZ JOSE.- Método de Trabajo del Intelectual-México 1973, Edit. ESFINGE, pág. 199.
- HERKEY PAUL Y KEUNETH.- Management of. Organizational Behavior.- U.S.A. 1977 Edit. PREUDICE-HOLL, pág 366.
- HOCKETT CHALES.- Curso de Lingüística Moderna.- Buenos Aires 1975, Edif. --- UDEBA, pág. 621.
- HODGETTS.- Comportamiento en las Organizaciones.- U.S.A. 1979, Edit. NUEVA - EDITORIAL INTERAMERICANA, pág. 451.
- HUGUGT ANTONIO.- Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.- México 1979, pág. 81.
- HÝMAN RAY.- Carácter de la Investigación Psicológica.- España 1978, Edit. - HISPANO AMERICANAS, pág. 201.
- KATZ CHAIN S. Y DORIA FRANCISCO A.- Diccionario Básico de Comunicación.- México 1980, Edit. NUEVA IMAGEN, pág. 513.
- KATZ DANIEL ET. AL.- Psicología Social de las Organizaciones.- U.S.A. 1977,- Edit. TRILLAS, pág. 547.
- KELLER FRED S.- Definición de Psicología.- U.S.A. 1976, Edit. TRILLAS, pág.- 154.
- KONTZ- ODNELL.- Curso de Administración Moderna.- U.S.A. Edit. LIBROS MCGRAN HILL de México, pág. 914.

- LUTHANS FRED ET. AL.- Modificación de la Conducta Organizacional. U.S.A. 1979, Pág. 264.
- MAC.GREGOR DOUGLAS.- El Aspecto Humano de la Empresa.- U.S.A. 1967, Edit. DIANA, Pág. 237.
- MADDAD SLIM MARIO.- Psicología y Aprendizaje.- U.S.A. 1969, Edit. MCGRAM HILL Pág. 228.
- MARGULIES NEWTON Y R. ANTONY P. - U.S.A. Edit. Diana, Pág. 795.
- MARTINET ANDRE.- Lenguaje Desde el Punto de Vista Funcional.- ESPAÑA --- 1976, Edit. GREDOS, Pág. 414.
- ODIORNE GEORGE.- Administración por Objetivos.- U.S.A. 1965, Edit. LIMUSA, Pág. 226.
- PARDINAS FELIPE.- Manual de Comunicación Social.- México 1975 Edit. --- EDICOL, Pág. 356.
- REYES PONCE AGUSTIN.- Administración de Personal.- México 1978, Edit. - LIMUSA, T. I. y II, Pág. 245.
- REYNOLS G.S. Compendio de Condicionamiento Operante.- México s/f. Edit. CIENCIAS DE LA CONDUCTA S.A., Pág. 189.
- RODIN URRENGO FLORENCIO y MENDOZA TREJO FRANCISCO.- Lecturas Sobre Organización.- México 1977. Edit. TRILLAS, Pág. 219.
- SAPIR EDWARD.- Lenguaje.- México 1977, Edit. FONDO DE CULTURA ECONOMICA Pág. 280.
- SCHEIN E.H. - Psicología de la Organización.- U.S.A. 1981, Edit. PREUTICE-HALL, Pág. 153.
- SCHRAM WILBUR.- Ciencias de la Comunicación Humana.- México 1963. Edit. Robledo, Pág. 166.
- SHYN CHINYO ELY. -Sociedad.- U.S.A. 1961, Edit. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, Pág. 423.
- SINGH JAGLIT.- Teoría de la Información del Lenguaje y de la Cibernética. MADRID 1976, Edit. ALIANZA, Pág. 354.
- SMITH C. E" A" - Psicología de la Conducta Industrial.- U.S.A. 1977, - Edit. LIBROS MCGRAM-HILL DE MEXICO, Pág. 407.
- SMITH ALFREDO G.- Comunicación y Cultura.- COMPENDIO DE PRAGMATICA Y SINTACTICA. U.S.A., Edit. NUEVA VISION, Pág. 248, 361, T. I. II y III.

STRAUSE GEORGE.- Problemas Humanos de la Dirección.- México 1978, Edit. HERRERO HERMANOS, Pág. 849.

SUBIZARETA ARMANDO F. - La Aventura del Trabajo Intelectual.- U.S.A. - 1968. Edit. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, Pág. 179.

TER-SKARIAM GABRIEL.- Lingüística y Filosofía.- ESPAÑA 1979, Edit. GRE DOS, Pág. 265.

ULRICH ROGER Y STACHNICK THOMAS.- Control de Conducta Humana.- U.S.A. Edit. TRILLAS, Pág. 604.

VALDIVIA JOSE Y OTROS.- Teoría y Trabajos.- México 1979, Edit. CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL TERCER MUNDO, Pág. 105.

WEISS H. CAROL.- Investigación Evaluativa.- U.S.A. 1978, Edit. TRILLAS Pág. 183.

WHITTAKER JAIMES O. - Psicología.- U.S.A. 1970, Edit. INTERAMERICANA, Pág. 677.

WOLMAN BENJAMIN B. - Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología U.S.A. 1965, Edit. MARTINEZ DE LA ROCA, Pág. 712.