

870129

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

2
Egarr



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMACION DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION
EN SEMILLAS HIBRIDAS, S. A. DE C. V.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Ciencias de la Comunicación
P R E S E N T A
ISOLINA AGUILAR VIVEROS

GUADALAJARA, JALISCO

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

CAPITULO IV.- POR QUE EN UNA MEDIANA Y GRAN EMPRESA

4.1.- Definición de la Empresa -----	64
4.1.1.- Criterio de Mercadotecnia -----	65
4.1.2.- Criterio de Producción -----	66
4.1.3.- Criterio Financiero -----	66
4.1.4.- Criterios Básicos y Secundarios de Personal -----	66
4.1.4.1.- Pequeña Empresa -----	66
4.1.4.2.- Mediana Empresa -----	69
4.1.4.3.- Gran Empresa -----	71
4.2.- Aplicación de las Funciones del Area de Comu- nicación en una Pequeña Industria -----	75
4.3.- Relación Costo-Beneficio -----	77
NOTAS BIBLIOGRAFICAS -----	79

CAPITULO V.- CASO PRACTICO: FORMACION DEL DEPARTAMEN- TO DE COMUNICACION EN SEMILLAS HIBRIDAS, S.A. DE C.V.

I.- Comunicación Interna -----	80
1.1.- Información -----	80
1.1.1.- Síntesis Diaria de Noticias -----	80
1.1.2.- Información Depurada Para Personal Direc- tivo -----	81
1.1.3.- Boletín o Revista Interna -----	84
1.1.4.- Biblioteca -----	85
1.1.4.1.- Reglamento para uso de las bibliote- cas de Semillas Híbridas -----	88
1.2.- Audiovisuales e Impresos -----	92
1.2.1.- Capacitación -----	92
1.2.2.- Folletos Técnicos -----	92
1.2.3.- Dinámica de la Comunicación -----	92
II.- Comunicación Externa -----	
2.1.- Publicidad -----	93
2.2.- Imagen Corporativa -----	93

5.1.1.- Objetivos Generales -----	95
5.1.2.- Políticas -----	95
5.1.3.- Procedimientos -----	100
5.1.4.- Calendarización de Actividades del Programa Anual -----	106
5.1.5.- Explicación Interpretativa de Cada Anexo-----	107
5.1.5.1.- Síntesis Diaria de Noticias -----	107
5.1.5.2.- Información Depurada Para Personal Directivo -----	108
5.1.5.3.- Boletín Mensual -----	109
5.1.5.4.- Formas para la Biblioteca -----	111
5.1.5.5.- Calendarización de Actividades -----	111
CONCLUSIONES -----	113
BIBLIOGRAFIA -----	118
-Anexo 1: Síntesis Diaria de Noticias -----	121
-Anexo 2: Información Depurada para Personal Directivo -	122
-Anexo 3: Boletín Interno -----	123
-Anexo 4: Formas para la Biblioteca -----	124
-Anexo 5: Calendario de Actividades de Comunicación Interna en el Programa de Dinámica de la Comunicación -----	125
-Anexo 6: Calendario de Actividades de Comunicación como Apoyo a Capacitación -----	126
-Anexo 7: Calendario de Actividades de Comunicación como Apoyo a la Dirección Técnica -----	127
-Anexo 8: Calendario de Actividades de Comunicación como Apoyo a la Dirección de Finanzas y - Administración -----	128
-Anexo 9: Calendario de Actividades de Comunicación Interna en el Subprograma de Información -	129

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

INTRODUCCION:

El avance tecnológico e industrial actual hace que cada vez sea más importante la creación y desarrollo de - Sistemas de Comunicación que logren mantener unidos a los miembros de una sociedad.

En este caso, el avance y crecimiento se ve manifiesto en la mediana y gran empresa, en las cuales es necesario formar, paso a paso, un Departamento de Comunicación que contribuya a señalar y mantener el flujo de comunicación entre los miembros de la empresa y la sociedad.

Particularmente, Semillas Híbridas S.A. de C.V., - empresa sembradora transnacional, dada la diversificación de sus actividades y la demanda de sus productos, pues ha tenido la necesidad de extenderse a más de la mitad del territorio nacional, para así satisfacer la demanda de sus materiales, precisa de un Sistema de Comunicación.

Pero el crecimiento no sólo ha sido en actividades y territorio, sino también de personal; por lo tanto, mantener la comunicación e integración de los individuos se hace más difícil. Por esta razón se ha creado la necesidad de un Departamento de Comunicación que agilice el flujo de la misma y, además, contribuya a la total integración de los trabajadores.

Con plantas de procesado en Matamoros, Tamaulipas; Los Mochis, Sinaloa y Nextipac, Jalisco, y además oficinas de venta foráneas en Torreón, Coahuila e Irapuato, -- Guanajuato, incluyendo la ubicada en la Zona Industrial - de Guadalajara, esta necesidad se hace más imperante cada

dfa, pues no es suficiente mantener contacto con el resto de las oficinas a través del telex y del teléfono. Estos, siendo medios de enlace, si bien es cierto ayudan en gran parte al desarrollo de las actividades de la empresa, pero de ninguna manera son elementos de integración para el personal.

La creación de un Departamento de Comunicación en Semillas Híbridas S.A. de C.V., agilizará sin duda las actividades de la empresa y acrecentará "el amor a la camiseta", como dicen algunos, es decir, fortalecerá el amor y el respeto hacia la institución por parte del personal.

Además, el Departamento de Comunicación servirá como apoyo a otras secciones de la empresa con el propósito de reducir los altos costos por trabajos externos y, sobre todo, dar rapidez a la producción y proporcionar conocimientos sobre el área que se maneja (en este caso la industria semillera) y las actividades propias de la misma, redundando en el éxito y la eficiencia de los trabajos desarrollados.

Sabemos que antes de estos planteamientos en Semillas Híbridas no existía nada relacionado con un Departamento de Comunicación; sin embargo, sí existía el problema y el pleno razonamiento y determinación de resolverlo.

C A P I T U L O I

LA COMUNICACION

CAPITULO I.- LA COMUNICACION

1.1.- DEFINICION DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA

Semillas Híbridas, catalogada como una mediana empresa transnacional, con 110 empleados de planta y un número variable de personal eventual, está estructurada en todas sus fases de producción y departamentos de una manera acertada, pero carece de un Departamento de Comunicación que contribuya a solucionar los problemas relacionados con la comunicación que toda empresa tiene.

Hasta antes de realizarse este proyecto, Semillas Híbridas carecía de la coordinación de actividades relacionadas con la comunicación, como son las políticas y procedimientos que organizaran y guiarán al personal en el uso de los equipos propios de esta área, como son: cámaras fotográficas, videograbadoras, retroproyectores, telex, radio y teléfonos (llamadas de larga distancia). En este último punto había gastos excesivos en llamadas telefónicas innecesarias.

Otro de los problemas que tenía su manifestación más aguda era el relacionado a la integración del personal: el fomento al amor y respeto a la empresa y el compañerismo entre los elementos que laboran en la institución.

Esto se hacía más grave por ser ésta una empresa que tiene oficinas de venta y plantas de producción de semilla en varios estados de la República, como son: Plantas de producción en Los Mochis, Sinaloa; Matamoros, Tamaulipas y Nextipac, Jalisco. Oficinas de ventas en Torreón, Coahuila; Irapuato, Guanajuato, y en la Zona Industrial de Guadalajara.

El problema se manifestaba de la siguiente manera:

1.1.1.- Falta de contacto directo entre los empleados.

1.1.2.- Falta de conocimiento de los empleados de la compañía, por medio de reuniones sociales o eventos culturales. Esto resultaba sumamente difícil, además de costoso, pues el solo pensar en el traslado del personal a cada uno de los lugares donde se manifiesta la presencia de Semillas Híbridas hacía ver cifras económicas demasiado elevadas. Por lo tanto, se tenía que pensar en posibilidades más reales, efectivas y baratas.

Sin embargo, para los empleados ubicados en el área metropolitana, incluyendo la planta de Nextipac, Jalisco, anualmente se llevaba a cabo una posada a la que podía acudir todo el personal y además llevar a su familia, y así convivir gratamente.

Por otra parte, mensualmente se realizaban seminarios y conferencias a las que asistían las personas que integran del primer al cuarto tramo de control, contribuyendo de esta forma a la sectorización del personal y a la formación de grupos, de acuerdo al rango y posición dentro de la empresa, siendo esto en ocasiones perjudicial; sabemos desde luego, que esto es difícil de evitar, pues la formación de grupos es característica y natural en cualquier contexto social.

La relación de los directivos, gerentes y titulares de la empresa con sus subalternos se limitaba a ordenar trabajos y a la realización de los mismos, es decir, el flujo de la comunicación se daba en un solo sentido :

descendente.

Y se daba también en esta línea debido a las excesivas cargas de trabajo que en raras ocasiones permiten al personal descansar, platicar e intercambiar opiniones con sus compañeros.

Otro de los problemas que se veía agudizado por el exceso de trabajo era el poco y efectivo aprovechamiento de la información especializada a la que estaban expuestos los directivos de la empresa.

Semillas Híbridas recibe actualmente más de 40 revistas mensuales de los más diversos temas y tendencias sociales y políticas, las que sin criterio alguno son distribuidas entre todo el personal directivo, sin distinción de profesión o puesto alguno. Los administradores debían leer las revistas relacionadas con la agricultura, investigación agropecuaria, etc., sin que hubiera una selección de los temas que realmente les interesaran.

Semillas Híbridas, una empresa que tiene además un acervo bibliográfico dotado de aproximadamente 1000 libros, manuales, planos, etc., carecía de un área de consulta organizada y a la que pudiera acudir todo el personal; esto indicaba que era necesario formar una biblioteca corporativa, además de bibliotecas foráneas, a las que pudiera acudir el personal de las plantas y oficinas.

En resumen, éstos son los problemas de comunicación más graves a los que se enfrenta Semillas Híbridas; otros conflictos son los pormenores que cualquier institución de servicios puede tener, como la falta de compren-

sión en los comunicados, inasistencia del personal, retardos, falta de motivación en el trabajo, stress, etc. Sin embargo, éstos también se corregirán con los programas y subprogramas cuyo diseño propondré en este estudio .

1.2.- DEFINICION DE COMUNICACION

El campo de la comunicación comprende a todos los demás procesos sociales y por lo tanto no existe una definición exacta en la que se pueda abarcar todo el contexto de la materia.

Sin embargo, sí podemos afirmar, como lo han hecho muchos estudiosos de la comunicación, que ésta proviene de la voz latina "comunicare", que significa puesta o poner en común.

En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer participe a otro de lo que uno tiene. -
(1)

Pero en nuestro estudio nos enfocaremos esencialmente a la Comunicación Empresarial u Organizacional.

De esta manera, podemos citar las definiciones más acertadas.

Para George Steiner, es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc. (2)

Con esto es posible aseverar que la Comunicación - Empresarial u Organizacional se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, estudian y "juegan" en las organizaciones o empresas. (3)

Chester Barnard, estudioso de la comunicación, dijo en 1938 que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, porque se ha demostrado continuamen-

te que el hombre (y la mujer) de una organización es -- una persona comunicativa. (4) Así nuestro marco de referencia será la empresa u organización como sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan -- distintos roles.

En 1956, William Whyte catalogó a la mayoría de - las personas como "hombres organización", debido al tiempo que pasan dentro de distintas organizaciones. Y si - a ello sumamos el tiempo que se pasa en clubes sociales y cívicos, en instituciones educacionales y religiosas, hos- pitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en - la actualidad todos, hombres y mujeres, somos seres de or- ganización. (5)

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios_ son problemas de organizaciones.

George Sanborn, en 1964, define a la Comunicación_ Organizacional como el hecho de enviar y recibir informa- ción dentro del marco de una compleja organización. Su - percepción del campo incluye a las comunicaciones inter- nas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindi- catos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y ho- rizontales, las habilidades de comunicación (hablar, es- cribir, escuchar) y los programas de evaluación de la co- municación. (6)

Lee Thayer, en 1968, define a la Comunicación Orga- nizacional como aquel flujo de datos que sirve a los pro-

cesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas y operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, -- instrucciones), y mantenimiento-desarrollo (relaciones públicas, publicidad y capacitación para los empleados). --
(7)

En resumen, podemos afirmar que la Comunicación Organizacional o Empresarial es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

1.2.1.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Para comprender qué es el proceso de la comunicación es indispensable definir la palabra proceso.

El diccionario define proceso, como cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo.

Si aceptamos este concepto, consideraremos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, cambiantes y continuos.

Los componentes de un proceso "interaccionan", es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás.

Así, afirmamos que para que la comunicación se produzca y, por lo tanto, un proceso de la misma, deberán existir por lo menos cuatro elementos: emisor, mensaje, medio y receptor.

Los elementos irán aumentando conforme la comunicación sea más compleja.

De acuerdo a esto y al tema que estamos tratando, podemos decir que la comunicación es un proceso transaccional; la comunicación es un proceso personal; la comunicación es un proceso seriado.

Así, Dean C. Barnaud en 1971, C. David Mortenses en 1972 y William Wilmot y John Wenburger en 1973, definen a la comunicación como un proceso transaccional. El prefijo "trans" pretente significar "mutuamente", "recíprocamente". Por lo tanto, la comunicación es un proceso

recíproco en el que ambas partes (jefe, empleado) se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes. (8)

Según William Wilmot y Jon Wenburg, en un proceso transaccional todos los individuos están ocupados en enviar (codificar) y recibir (decodificar) mensajes simultáneamente. Ambos individuos comparten el proceso de codificar y decodificar, y cada uno de ellos afecta al otro. (9)

Al afirmar que la comunicación es un proceso personal nos basamos en que jamás dos personas son iguales. - Todos somos producto de distintas familias y culturas. Todos tenemos distintos sistemas nerviosos.

Debido a que tenemos diferentes formas de percepción, es necesario admitir que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con mensajes procedentes del medio ambiente. (11)

Recordemos que uno de los objetivos de la formación del Departamento de Comunicación en Semillas Híbridadas es el de mantener correctamente el flujo de comunicación, ya sea interna o externamente, en ambas direcciones de la empresa con la sociedad.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones asumen que las "comunicaciones serán buenas" siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple.

Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado. Pero no es así. Sabemos que los individuos son los que determinan el significado,

no las palabras.

Muchos estudios realizados han informado de las -- grandes diferencias perceptivas existentes entre jefes y -- sus empleados:

Edgar Huse y James Bowditch, en 1973, resumen los trabajos de Rensis Likert (1961) de la siguiente manera:

"A pesar de que el 85% de los supervisores creen - que sus empleados se sienten libres para hablar de su - trabajo con el jefe, tan sólo la mitad de los empleados - comparten esta creencia. Más del 90% de los encargados - y el 100% de los altos directivos creen que siempre o ca- si siempre, les comunican a sus empleados los cambios que les afectan a ellos o a sus trabajos. Tan sólo la mitad de los empleados son de la misma opinión". (12)

Decimos que la comunicación es seriada pues impli- ca en el proceso a una o más personas enviando o recibien- do mensajes por medio de uno o más canales hasta que lle- gan a su destino final.

R.Wayne Pace y Robert Boren, en 1973, después de - reconocer las debilidades del proceso de comunicación de- bido a su caracrerfstica seriada, afirman que los mensa- jes reproducidos en serie cambian debido a pérdidas, ga- nancias, absorciones y combinaciones a lo largo del cami- no recorrido desde sus fuentes hasta el destino final. - (13) .

Podemos concluir que debido a la naturaleza perso- nal y transaccional de la comunicación la reproducción de los mensajes está plagada de percepciones erróneas y de -

malas interpretaciones. A medida que incrementamos el número de reproducciones de un mensaje, más probabilidades tenemos de que se produzcan distorsiones, con lo que el problema empeora. (14)

1.2.2.- BARRERAS EN EL PROCESO

El aspecto más trascendente de la comunicación es-triba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y con la oportunidad, y provoque una respuesta -deseada, una modificación en su conducta y origine la re-troalimentación. Sin embargo, el "ruido", las interferencias en la comunicación que los psicólogos llaman "barreras", son una dolencia real que aqueja los procesos vitales del hombre y de las organizaciones, cuyas manifesta-ciones reflejan ser causa de interrupciones e impedimen-tos de la comunicación, y la convierten en un proceso inoperante, que no cumple los objetivos propuestos, o no permite siquiera su realización. (15)

De acuerdo a la opinión de muchos estudiosos de la comunicación, las barreras se pueden clasificar en razón de que se generen o provengan del transmisor, el receptor o de la organización. Por otra parte, hay autores que -destacan cinco clases y se refieren a barreras: (16)

1.2.2.1.- Fisiológicas.- Se ocasionan malformaciones, --disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

1.2.2.2.- Semánticas.- Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y, en general, en los símbolos que se utilizan y su decodificación.

1.2.2.3.- Físicas.- Fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje.

1.2.2.4.- Psicológicas.- Parten de la forma individual - que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

1.2.2.5.- Administrativas.- La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mis mo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Entre los seres humanos privan diversos criterios; existen diferencias, indudablemente, pero el error, en es te caso, son diferencias verbales. Stuart Chase descubre cuando menos doce obstáculos a la comunicación que se des prenden de este hecho, de los cuales seis se localizan en la esfera de las barreras semánticas.

Se refiere a confusiones de palabras con cosas; -- confusiones de hechos con conclusiones, opiniones, o criterios de valoración sin que se expliquen los hechos reales; juzgar las cosas con rigor de extremos. La falsa - identificación por extensión, el uso de palabrería vana - y, finalmente, de términos abstractos que aparentemente - dicen mucho, pero sin referirse a nada en concreto ejem.: "gran negocio", "alta política", etc. (17)

1.2.3.- DIFERENCIA ENTRE INFORMACION Y COMUNICACION

Para lograr el flujo de la comunicación, y que - - nuestros comunicados tengan el sentido correcto, es necesario diferenciar entre comunicación e información, pues - a través de la práctica hemos observado que se cae en la confusión al momento de dar a conocer un cúmulo de datos, ya sea a nivel de directivos o de empleados.

La información es aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos - que adquieren un significado que no posean hallándose - dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje. (18)

Así, la información está implícita en la comunicación, y no se da fuera de ella. No tiene efectividad independiente. Esto nos hace reflexionar y darnos cuenta - que frecuentemente equivocamos los términos, y esto se debe principalmente a la confusión que hacemos de los mismos al expresar nuestros conceptos.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1).- Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México, Editorial Trillas, 1981, pag. 24.
- (2).- Carlos Ortiz Gil. La Comunicación. México, Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. 1965, pag. 11.
- (3).- Gerald M. Goldhaber. Comunicación Organizacional. México, Edit. Logos Consorcio Editorial, S. A., - 1977, pag. 9.
- (4).- Idem. pag. 19
- (5).- Idem. pag. 18
- (6).- Idem. pag. 21
- (7).- Lee Thayer. Communications and Communication - -- Systems. Illinois, Edit. Homewood, 1968, pag. 18.
- (8).- C. Dean Barnlund. A transactional Model of Communications. En Speech Communications Behavior. Nueva Jersey, Editado por L. Barker y R. Klüber, 1971, pag. 77.
- (9).- William Wilmot y Jon Wenburg. The Personal Communications Process. Nueva York, Edit. John Wiley - and Sons, Inc., 1973, pag. 251.
- (10).- Gerald M. Goldhaber. Comunicación Organizacional. ob. cit. pag. 116.
- (11).- Idem. pag. 117.
- (12).- Edgar Huse y Bowditch. Behavior in Organization. Massachusetts, Edit. Addison Wesley, 1973, pag. 31.
- (13).- R. Wayne Pace y Ribert Boren. The Human Transaction. Edit. por Scott Toresman Co., 1973, pag. 31.

- (14).- Gerald M. Goldhaber. Comunicación Organizacional, ob. cit. pag. 124.
- (15).- Sergio Flores Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, ob. cit. pag. 47.
- (16).- K.M. Duhalt. Técnicas de Comunicación Administrativa (Manual para Jefes o Supervisores). México, Edit. por la UNAM, pag. 34
- (17).- Stuard Chase. El Lenguaje de la Comunicación, - citado en la obra de Flores de Gortari y Orozco, ob. cit. pag. 38.
- (18).- Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, ob. cit. pag. 27

C A P I T U L O I I

F U N C I O N E S D E L A R E A D E C O M U N I C A C I O N

CAPITULO II.- FUNCIONES DEL AREA DE COMUNICACION

2.1.- FUNCIONES DE COMUNICACION INTERNA:

2.1.1.- Captación de Opinión Pública.-

La opinión pública es el conjunto de ideas, pareceres o convicciones, sostenidas por un significativo número de personas, en relación o con respecto a actos públicos, personas o pensamientos. (1)

Podemos analizar las conclusiones a las que han llegado estudiosos de la comunicación y su efecto en la opinión pública.

Bernard Berelson, en un artículo publicado en el libro Proceso y Efectos de la Comunicación de Wilbur - - Schramm, afirma que algunas formas de comunicación colectiva sobre algunas clases de asuntos, que se llevan a conocimiento de algunas clases de personas, en ciertas clases de condiciones, tienen algunas clases de efectos. (2)

Afirma también que la eficacia de la comunicación, como una influencia en la opinión pública, varía según la naturaleza. Dice Berelson que entre más personales son los medios, más eficaces son para transformar las opiniones. Esto significa (en igualdad de circunstancias) que la conversación personal es más eficaz que la relación del mismo en el periódico. Se supone que mientras más dosis de personalismo contiene el acto de la información, más eficaz es ésta. (3)

Continúa Berelson diciendo que "generalmente la opinión está determinada más por los acontecimientos, que

por las palabras, a menos que se interpreten esas palabras mismas como un acontecimiento". (4)

Por otra parte, el contenido de la Comunicación Colectiva es más eficaz para influir en la opinión pública cuando se trata de cuestiones nuevas o no organizadas, o sea aquellas que no están especialmente relacionadas con los grupos existentes de actitudes. (5)

Otras de las partes influyentes en la eficacia de la comunicación, además de la naturaleza de los efectos, son el tipo de personas y condiciones. (6)

Así, diremos que de acuerdo al grupo social de que se trate, su nivel cultural, edad, sexo, etc., y del contacto que tenga con los medios de comunicación, será la influencia, pues cuando menos informada está una persona, más susceptible es a la modificación de la opinión mediante la influencia de los medios de comunicación colectiva. (7)

La eficacia de la comunicación colectiva, como una influencia en la opinión pública, varía según la naturaleza de las condiciones, es decir, como es el medio ambiente que la rodea, entendiéndose por esto desde el medio político hasta el religioso. (8)

Es necesario reconocer que el efecto de la comunicación colectiva en la opinión pública debe generalmente ejercerse respecto del contenido de la comunicación -- competitiva y no respecto del monopolio. Esto tiene una gran importancia: la comunicación colectiva surte efectos de modificación de la opinión, en circunstancias de mono-

polio que son mucho mayores que sus efectos en casos de -
competencia (aún cuando esa competencia sea muy desigual).
(9)

Otro aspecto es el equilibrio que debe existir en
tre los medios de comunicación dentro de la competencia.

Opina Berelson que debemos entender por "equili- -
brio en los medios de comunicación, como la distribución_
proporcional del contenido, que permite a los partidarios
respecto de una cuestión, leer, ver o escuchar a su pro-
pio lado con una facilidad razonablemente igual. Esto -
no exige una división igual y automática del contenido. -
En todo caso, el efecto de los medios de comunicación en
la opinión pública está en función del grado de competen-
cia sobre el asunto de la información, dentro de los me-
dios". (10)

Por otra parte, continúa Berelson, los medios de -
comunicación pueden aumentar la apatía política simplemen-
te mediante la presentación de la magnitud, de la diversi-
dad y de la complejidad de las cuestiones políticas sobre
las que se supone que debe estar informado el ciudadano -
responsable. (11)

Afirma Berelson que en cualquier efecto de los me-
dios de comunicación en las clases de opiniones políticas
que profesa la gente, debe hacerse una distinción inicial
entre los efectos a largo plazo y los efectos a corto pla-
zo. La importancia de los primeros no corresponde con la
investigación que se le ha dado. (12)

Hemos hablado de generalidades de la comunicación_
colectiva y su influencia en la opinión pública, pero no

nos desviemos de nuestro estudio.

Como el método deductivo de investigación lo indica, hay que ir de lo general a lo particular, porque conociendo los problemas generales podremos resolver los casos individuales, sin perder tiempo y divagar en encontrar las causas por las que se producen los mismos.

Es necesario ahora ubicar y analizar la influencia de la comunicación en la mediana y gran industria, y cómo ésta va a provocar opinión.

El realizar y llevar a efecto captación de opinión pública en la empresa nos permitirá comprender sus diferentes dimensiones:

1.- Uniformidad de Opiniones.- Esta información corresponde a resultados que obtienen las encuestas modernas sobre opinión pública.

2.- Estructura de la Comunicación.- La forma en que tanto los medios de comunicación como el público se ejercen influencia mutuamente, y cómo las asociaciones y sus dirigentes intervienen en el proceso de la comunicación.

3.- Fundamento del Consenso.- Actitudes de carácter duradero que se tienen concebidas, yacen latentes y sólo atraen la atención en situaciones amenazantes, y opiniones sobre temas actuales de controversia. (13)

La opinión pública interna se deriva del conocimiento de objetivos institucionales y la actitud de los empleados y/o trabajadores, funcionarios o directivos.

Es resultado de una serie de vectores que inciden en el trabajo y repercuten en ámbitos ajenos al mismo, siempre dentro del organismo o institución. (14)

La Opinión Pública es, por su formación, un producto de opiniones individuales sobre asuntos de interés común y que se origina en las formas comunicativas humanas, en procesos colectivos después, en diversos grados, según la naturaleza de las informaciones compartidas por los individuos, a la vez que influidas por los intereses particulares de los grupos afectados. (15)

Wilbur Schramm, al tratar sobre el tema del desarrollo de la comunicación, dice:

"Los pueblos operan a través de la opinión pública que surge del chisme y a través de la comprensión que se deriva de la familiaridad". (16)

Esta aseveración informa de uno de los más poderosos elementos de formación de opiniones individuales: el chisme.

No hay opinión sin comunicación. (17)

La opinión pública se forma en base a las opiniones individuales del orden colectivo: (18)

Estas son algunas de las etapas básicas de su formación:

- 1.- Disposición individual y clima comunicativo.
- 2.- Información a través de los medios masivos, e información no tecnificada: personal, recíproca y directa.

- 3.- Intercambio de puntos de vista entre los miembros del grupo social, que equivale a procesamientos de la información.
- 4.- Problematización del hecho: ¿Qué es lo que nos afecta y por qué?; ¿Cuál es su importancia?
- 5.- Confrontación de puntos de vista con miras a integrar elementos básicos de coincidencia.
- 6.- Proposición de vías de solución o alternativas a los aspectos y variantes que ofrece el problema.
- 7.- Debate en torno a las proposiciones.
- 8.- Acuerdo más o menos compartido sobre el modo que es o parece ser vía de solución. Este puede ser controvertido por minorías pues un acuerdo total es imposible.
- 9.- Estimulación del consenso para pasar a la acción y -- completar el proceso, retroalimentando la información.
- 10.- Difusión del criterio finalmente admitido por la "mente colectiva", hecho que rebota en el mismo grupo y - en cada uno de los miembros por efecto de los mismos medios empleados para la información originaria y la retroalimentación.

Este, se produce en los dos niveles: el de la comunicación privada y el de la comunicación colectiva.

En el primer nivel, la formación se da entre personas, dentro de los grupos de pertenencia individuales: familia, trabajo, círculo de amigos, etc., de una manera horizontal, es decir, en el contacto personal y directo de los individuos.

En el segundo nivel, la formación de opinión es in

fluida por los medios masivos en línea vertical, de arriba a abajo, por canales unidireccionales.

M.L. Fleur anota tres maneras en que los medios pueden influir en las decisiones de los individuos:

Primero: Los medios de comunicación masiva pueden reforzar las pautas existentes y conducir a la gente a -- creer que determinadas formas sociales son apoyadas por la sociedad.

Segundo: Los medios pueden crear nuevas convicciones compartidas con respecto a tópicos en los cuales el público ha tenido poca experiencia.

Tercero: Pueden cambiar normas preexistentes y, -- por tanto, llevar a la gente de una forma de acontecimiento a otra. (19)

Entre los principales factores de opiniones y actitudes sociales destacan en primer lugar los estereotipos y prejuicios como formas típicas; en segundo lugar, tenemos los mecanismos de presión e influencia sobre las masas con la propaganda, las relaciones públicas y la manipulación de información y otros materiales comunicables.

1.- Los Estereotipos.-

Este término fue usado por Walter Lippmann como -- una extensión del vocablo, originariamente del campo tipo gráfico, y que hace relación a las imágenes que cada individuo modela para sí de las diferencias obtenidas del ambiente acerca de determinado objeto. (20)

Charles Steinberg y William Bluem dicen: Ninguna expresión de opinión se encuentra completamente sola; su formación exige: un hecho observable, una proyección imaginada y la aceptación de lo declarado por otros. (21)

Muchos estereotipos se fijan por la constante repetición de frases hechas, estribillos, slogans de diversos contenidos (políticos, comerciales, extraídos de discursos, de la moda, de textos literarios), porque "suenan bonito", o porque las pronunció un líder de opinión, un gran novelista, o porque simplemente tratamos de aparentar una cultivada formación. Con frecuencia usamos frases adquiridas por el uso, sin entender su significado. (22).

Nuestro mundo de estereotipos está, entre otros, compuesto por los siguientes elementos: señales físicas, que van desde las mismas palabras que integran un idioma, hasta códigos de señales, signos y símbolos de que se ocupa la semiología; sentencias, adagios, refranes, terminología científica y técnica, creencias, dichos populares, frases literarias, versos, coplas "anónimas", etc., que recibimos como herencia de generaciones anteriores, en unos casos; que nos hemos acostumbrado a repetir desde la infancia, que imponen en la actualidad la propaganda, la política, la publicidad comercial, el cine, las estaciones de radio, la televisión, los diarios y revistas, y aún las actitudes sociales como la moda y los usos de cada época. (23)

2.- El Prejuicio.-

Muchas opiniones tienen su origen en la predisposición agresiva o negativa de la persona hacia algo; ese algo puede ser otro grupo, otra persona, una idea, etc. El

prejuicio es anterior a la experiencia con el objeto. - Es una manera de ver un punto de vista adoptado, un concepto preformado, por eso prejuicio quiere decir juicio - previo. (24)

3.- La Propaganda.-

Vitaliano Rovigatti la define de la siguiente manera:

"La propaganda, en sustancia, es el arte de hablar a los que no pueden o no quieren expresarse. Es el arte de penetrar, superando prevenciones y prejuicios que podrían erigirse como cortinas de hierro, recurriendo aún a los sentimientos, a la fantasía, a la emotividad. (25)

Según Vance Packard, es "manipulación" dirigida a influir sobre nuestra conducta. Andrés Gnecco Samper distingue entre propaganda "comercial" e "institucional". A esta última le designa funciones de relaciones públicas. (26)

4.- Relaciones Públicas.-

El Public Relations News las define como la "función administrativa que evalúa las actitudes públicas, -- identifica las políticas y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y crea un programa de acción para ganarse la comprensión y aceptación públicas". (27)

Hemos dicho que la función de la relación se dirige a influir la opinión pública, de donde deducimos que ésta es otra forma de manipulación, pues lleva consigo - dos propósitos interaccionados: convencer y persuadir. -

Salvamos el hecho de que está en debate la diferencia entre manipulación y persuasión. (28)

5.- La Manipulación.-

Hans Magnus Enzenberger ha definido etimológicamente: "el término manipulación viene a significar una consciente intervención técnica en un material dado. Si esta intervención es de una importancia social inmediata, la manipulación constituye un acto político. Pero el sentido de manipulación que nos interesa es el de control y señalamiento de la dirección de las informaciones por objetivos previstos". (29)

La persuasión es también un proceso, pero dirigido a incentivar la voluntad con objeto de mover a alguien a realizar una acción. (30)

2.1.1.1.- Grupos de Opinión.-

Ya conocemos aspectos necesarios para conocer y -- comprender la opinión pública; ahora nos ocuparemos de los grupos de opinión. La idea que tenemos de grupo, en sentido lato, alude a toda reunión de dos o más personas. (31)

Para la comunicación la importancia de los grupos radica en las interacciones e interrelaciones que equivalen a nexos comunicativos con efectos y acciones recíprocas.

T.B. Boottomore, por su parte, dice: "Un grupo social puede ser definido como un agregado de individuos en el que existen relaciones definidas entre los individuos que lo componen y cada uno de ellos es consciente del gru

po y de sus símbolos.

Los clasifica en: (32)

1.- Los grupos sociales, entre los que menciona a la familia, el grupo de trabajo, el pueblo, la nación. - Es decir, tienen una estructura y una organización rudimentaria; y una base psicológica constituida con la conciencia de sus miembros.

2.- Los cuasigrupos, es un agregado sin estructura u organización y cuyos miembros pueden ser inconscientes_ o débilmente conscientes de la existencia del grupo; por ejemplo: las clases sociales.

Por su parte, M. Theodore Newcomb opina que para - que un grupo exista debe reunir las siguientes condiciones:

- 1.- Que las personas compartan normas con respecto a algo.
- 2.- Que existan interrelaciones de papeles entre los participantes de un grupo. (33)

Una antigua clasificación establece:

- 1.- Grupos primarios.
- 2.- Grupos secundarios.

En los primeros, las relaciones de los individuos_ son de naturaleza íntima, permanente; por ejemplo, en la familia; en los secundarios, esas relaciones son más abstractas, de naturaleza menos íntima, más impersonal: asociaciones políticas, sindicales, laborales, etc.

Se caracterizan por su formalidad, su estructura - compleja y son de fácil disolución. (34)

El nivel de formación social de un individuo sufre alteraciones y modificaciones que Dacey ha llamado "circunstancias", entre las que Kimball Young menciona cuatro: las noticias, los cambios en la experiencia real, -- aquellos realizados en la práctica y, finalmente, el liderazgo. (35)

- Noticias.- Producen trastornos cuando por naturaleza llevan un mensaje novedoso.

- Cambios en la práctica.- Disonancias cognoscitivas, desacuerdo entre lo que queremos decir y lo que decimos, entre lo que queremos escribir y lo que en verdad escribimos.

- Liderazgo.- Representatividad de grupo y actuación en nombre de éste. La influencia que tienen los medios sobre los líderes es mucho más importante que la que ejercen sobre los propios receptores en algunos casos.

- Evaluación de actitudes y opiniones.- Las evaluaciones reciben diversos nombres: mediciones, sondeos, valuaciones. Se han desarrollado diversas técnicas; una de las más importantes es la encuesta; las otras son: escalas de actitud, examen de entrevista, el panel y la técnica de proyección. (36)

2.1.2.- Archivo de Notas Periodísticas.-

El estar informado y actualizado sobre los diferentes acontecimientos que atañen a la vida de la empresa en relación con el medio que la rodea, se ha convertido en una necesidad de carácter prioritario dada la grave situación por la que atraviesa nuestro país.

La lectura de periódicos es indispensable para lograrlo. Sin embargo, sabemos que las múltiples actividades que desarrolla el ejecutivo dentro de la empresa son de suma importancia y complejidad que difícilmente le dejan tiempo para poder empaparse de las últimas noticias.

Por esta razón, la síntesis y archivo de notas periodísticas se ha convertido en una más de las funciones que tendrá que desarrollar un Departamento de Comunicación.

Lo ideal es analizar los principales periódicos locales y nacionales, con el objeto de tener un panorama más amplio de los acontecimientos visto desde puntos de vista, tendencias y enfoques diferentes, y así formarnos un criterio más completo de los sucesos y llevar a cabo un mejor análisis.

Posteriormente se recortarán y archivarán las notas que por su trascendencia o importancia afecten o beneficien más directamente a la vida de la empresa. Sobre este tipo de noticias se realizará la síntesis que circulará diariamente entre los ejecutivos que comprenden del primero al cuarto tramo de control.

El objetivo de esta síntesis es mantener al -

día en la información a los ejecutivos, y que -- en una lectura de no más de cinco minutos puedan estar debidamente enterados de lo que ocurre a su alrededor .

2.1.3.- Revista Interna.-

Es un órgano informativo que comenta los hechos y actividades de la empresa en forma amena y oportuna, teniendo como finalidad estrechar los lazos entre los miembros de su comunidad. (37)

Su objetivo primordial no es sólo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación de la organización. Es preciso aclarar también que el alcance de estas publicaciones no tiene por qué estar limitado únicamente al personal, sino que puede además aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores, como los familiares de aquel, clientes, proveedores, accionistas, etc. (38)

Los principales tipos de información que podrfan incluirse en la revista son los siguientes: (39)

1.- Información acerca de los objetivos, políticas y planes generales de la organización.

2.- La información sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad (sus contribuciones al desarrollo y bienestar comunitario).

3.- Información sobre las labores de mercadotecnia de la organización; por ejemplo, desarrollo de productos o servicios nuevos y/o mejoras actuales; problemas de tráfico, distribución; iniciación de campañas publicitarias o de promoción de ventas; situación en relación con la competencia; nuevos logros de ventas; iniciación o momen-

to de exportaciones, etc.

4.- Información sobre la participación del personal; por ejemplo, noticias sobre reconocimiento a trabajos extraordinarios (individuales o de grupo), promociones de personal, nuevos nombramientos, etc.

5.- Información sobre mejoras de la organización en general; por ejemplo, cambios importantes en los sistemas administrativos; aumento de la productividad; nuevos logros en ventas; expansión de la organización (nuevos departamentos o sucursales, aumento de puestos); adquisición de equipos nuevos, etc.

6.- Explicaciones accesibles a todo el personal -- acerca de partes o artículos de la legislación laboral -- que les afecte, así como de la legislación interna de la organización (reglamento interior de trabajo y demás disposiciones).

7.- Información sobre los programas de desarrollo de personal (cursos de capacitación, promociones, becas, etc.), tendientes a desarrollar y a estimular el deseo de mejoramiento personal de los empleados.

8.- Secciones o informaciones de interés general : por ejemplo, comentarios o artículos sobre temas o noticias de actualidad, informaciones deportivas (de la propia organización y externas), pasatiempos, chistes, crucigramas, etc.

9.- Temas educativos y culturales que sean tratados con amenidad. Por ejemplo, artículos sobre labores -

manuales, recetas de cocina; explicación acerca de los valores nutritivos de ciertos alimentos; economía doméstica; condensaciones de novelas u obras literarias de calidad; jardinería; así como consejos sobre seguridad e higiene en el hogar, etc.

10.- Promoción a las campañas de seguridad e higiene personal.

11.- Mensaje editorial, que es un comentario al aspecto más importante del número de la revista.

Según Shoenfeld, las características de una publicación eficaz son: (40)

1.- Informar a los empleados.- De las políticas, prácticas, reglamentos, objetivos, planes, problemas y éxitos o fracasos de la institución.

2.- Dar al personal un entendimiento del trabajo que realiza haciéndole comprender el por qué de las exigencias en la calidad, conducta y otras de similar naturaleza.

3.- Dar información respecto a las áreas sociales, económicas y políticas que afecten el trabajo del personal.

Por lo que se refiere al diseño de la publicación, es necesario resaltar que ésta debe atraer la atención e interés del personal y de las demás personas a que se destine, ya que de otra manera estará destinada a ser sólo una publicación más, leída por unos cuantos y arrojada al cesto de la basura por muchos otros, dando así lugar a -- desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo. A fin de evi--

tar esto, proponemos las siguientes recomendaciones: (41)

1.- Definición de objetivos.- Antes que nada, para que nuestra publicación tenga éxito debemos definir los objetivos que nos proponemos lograr al editarla.

2.- Clasificación de nuestro público.- Sabemos -- que en una empresa, como en cualquier otra organización , encontraremos personas de diferentes estratos sociales y niveles culturales; por lo tanto, éstas también tendrán diferentes puntos de interés; es nuestro deber presentar la mayor cantidad de información que interese a todos los sectores, aunque sabemos que en ocasiones esto no será posible.

Otro aspecto es el del lenguaje que utilizaremos para presentar nuestra información; debemos tener en cuenta el nivel cultural del personal, sin que esto signifique que no podamos hacer nada para superarlo.

Debemos buscar un equilibrio entre lo que la organización quiere que su público lea y lo que éste desea -- leer, pero jamás olvidarse el no ir en contra los gustos o deseos de la mayoría de los lectores, que deben respetarse.

3.- Fomentar la participación del grupo.- A fin de lograr que el contenido de las publicaciones esté más acorde con los gustos y deseos del público al que van dirigidos, deberíamos fomentar la participación en su elaboración de miembros de ese grupo, especialmente del personal.

4.- Siempre que los recursos lo permitan, será muy recomendable allegarse de asesoría de personas conocedoras de periodismo o especialistas en ciencias -

y técnicas de la información.

5.- Debe procurarse aumentar la amenidad de la publicación mediante la inclusión de las ilustraciones que se consideran apropiadas.

2.1.4.- Periódico Mural.-

Este constituye un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, consistente en un mueble (vitrina, pizarra o similar) fijo en un lugar, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos - sobre diversas cuestiones, tales como cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la empresa (comidas, brindis de aniversario o fin de año, encuentros deportivos, etc.), cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos, etc. (42)

Sus principales objetivos son:

1.- Poner un alto a los rumores, corrigiendo cualquier información equivocada que entorpezca las operaciones.

2.- Ayudar a disminuir quejas, agravios, síntomas de descontento o movimientos de protesta injustificada en gestación.

3.- Contribuir a la reducción de costos de operación presentando objetivamente tal necesidad; se motiva al desarrollo y a la autosuperación entre los trabajadores, encaminado todo ello al progreso general de la institución.

4.- Sirven para aumentar la productividad, a través del mejoramiento de la moral del empleado, indicando el orgullo o la satisfacción que cada trabajador debe tener de su empleo, de sus servicios, de la institución a la cual pertenece. Puede coadyuvar en esta forma, por ejemplo, a la baja en la deserción del trabajador, y a -

favorecer hábitos de seguridad. (43)

No es aconsejable que el tablero de avisos sea utilizado directamente para órdenes de la dirección o de los jefes departamentales, sino que esta información deberá canalizarse por medio del Departamento de Personal, con procedimientos establecidos.

Su éxito dependerá de los siguientes factores:

1.- Ubicación.- El tablero deberá colocarse en los lugares de más tránsito, como los pasillos de la entrada y salida y los que conduzcan a los lugares de descanso o comedores. No es recomendable colocarlo cerca del reloj checador, por tener serias desventajas, entre otras: que los empleados usen como pretexto el hecho de que están leyendo su información con el único fin de "hacer tiempo" antes de la hora de salida y checar justo a la hora precisa, y que el personal no le preste atención ya que a las horas de entrada y salida suele tener prisa.

2.- Brevedad y claridad.- Que los mensajes o anuncios sean breves y estén redactados en los términos más sencillos, claros y concisos, de manera que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado o el título que dé la idea de su contenido y llame la atención, para que, si es necesario, el empleado se detenga a leerlos.

3.- Atracción.- Para que éste llame la atención se deben emplear colores y hasta ilustraciones, siempre que se pueda. También es aconsejable utilizar los servicios de un dibujante.

4.- Renovación oportuna.- Es de vital importancia que los anuncios o mensajes sean renovados con oportunidad, para evitar que pierdan actualidad. De otra manera, si se dejan colocados mensajes que ya caducaron, el personal se acostumbrará a ello y acabará por no volver a -- dirigir la vista y atención a la vitrina o ta- - blero. (44)

2.1.5.- Insertos o Anexos al Sobre de Sueldo.-

Este medio presenta dos ventajas importantes: se logra un ciento por ciento de aceptación, pues el sobre de pago no se rehusa nunca, y el recibir el pago constituye un acontecimiento agradable. Así, al obtener su sueldo, la mayoría de las veces el empleado está de buen humor, lo cual puede influir para que se muestre abierto a recibir mensajes y prestarles mayor atención. No obstante lo anterior, debemos reconocer las limitaciones de este instrumento informativo; se puede emplear sólo para un reducido tipo de mensajes y debe ser muy breve.

Generalmente debe usarse para notificar al empleado cuestiones relativas precisamente a su paga, tales como, qué parte de ésta es para sus vacaciones; que las condiciones de pago han sido modificadas; que en ese pago ya se le incluye el aumento de sueldo que se le había otorgado, etc. (45)

El anexo al sobre del sueldo puede consistir tanto en una hoja incluida dentro del sobre de pago o simplemente en la impresión de los mensajes en la parte exterior del mismo.

2.1.6.- Organización de Eventos Especiales.-

En la organización de eventos especiales la empresa siempre tratará de presentar su mejor imagen. Debe -- destacar por sobre todas las cosas la organización, planeación y calidad del evento; esto nos ayuda en la creación o formación de una buena imagen dentro de la empresa como fuera de ella.

Los eventos especiales pueden ser: la junta mensual, conferencias, cursos para los ejecutivos, convenciones, ruedas de prensa, etc.

En estos casos el Departamento de Comunicación se encargará desde la realización de las invitaciones hasta la recepción de los participantes en sus hoteles.

En ocasiones los procedimientos son más simples, - como en el caso de la realización de juntas de trabajo; - sin embargo, éstas deben lucir organizadas, pues nunca -- deberá faltar la papelería, el rotafolio, etc.

La magnitud del evento nos da la pauta para realizar la planeación.

Obviamente se deberán tener conocimientos de cómo se organizan estos eventos y de los trabajos que se realizarán previamente.

Por lo que se refiere a las actividades sociales , tales como, comidas, brindis de aniversario o fin de año, encuentros deportivos, excursiones, etc., más que ser considerados como un medio de comunicación descendentes

te con el personal, deben ser tomados principalmente como un medio para lograr "que se rompa el hielo", es decir, para ayudar a crear un clima de confianza y para promover la comunicación fluida. (46)

2.2.- FUNCIONES DE APOYO

En cuanto a las funciones de apoyo que realizará el Departamento de Comunicación para otros sectores de la empresa se dividieron por su importancia y necesidad en :

2.2.1.- De apoyo a Capacitación

Los programas de capacitación pueden ser definidos como cualquier programa de instrucción relacionado con el trabajo diseñado para mejorar los conocimientos y habilidades o actitudes de los miembros de una organización. - (47)

La intervención del comunicólogo ayudará a la empresa a reducir costos y a planear mejor los programas de comunicación, mediante el análisis de las necesidades de la institución.

La capacitación será principalmente para las áreas:

1.- Administrativa:

Para contadores, administradores, tesoreros, cajeros, etc. Esta será de acuerdo a las necesidades de crecimiento tanto de la empresa como del personal.

2.- Técnica:

Ingenieros, técnicos y obreros. Como en la anterior, se hará de acuerdo al avance que la institución vaya desarrollando y, por lo tanto, deberá tener el personal a la altura del mismo.

En ambos casos, el Departamento de Comunicación se

encargará de facilitar el material de apoyo, la contratación de las personas que darán la capacitación y la coordinación de la misma, en relación a la organización y planeación.

Los objetivos de capacitación y el Departamento de Comunicación se refieren a la conducta que debe mostrar - un empleado después de haber seguido un programa de capacitación. Los objetivos de capacitación le permiten al instructor predecir acertadamente lo que los empleados podrán hacer después de participar en un programa de capacitación. (48)

2.2.2.- De Apoyo a Mercadotecnia.

La finalidad de cualquier sistema económico es la satisfacción de las necesidades humanas.

El objetivo del mercadeo es atender a dichas necesidades, debido a que los negocios buscan proporcionar al consumidor los bienes o servicios que le son necesarios .
(49)

El incentivo del empresario es el de obtener utilidades, pero esto es un estímulo y no un objetivo social , ya que los negocios buscan proporcionar los bienes y servicios que cubran necesidades de todo tipo. (50)

La imcomprensión de la dualidad mencionada, a través de una práctica directa, es lo que origina la necesidad de situar al Departamento de Comunicación en apoyo a mercadotecnia. (51)

Naturalmente debemos entender que la comunicación será un medio para lograr una mejor comprensión de la sociedad para la empresa y viceversa; nunca se le debe considerar como un fin en sí misma y lo que debe buscarse a través de ella es el incremento de la venta de productos o servicios.

A efecto de obtener mayores utilidades para los accionistas y contribuir a la entrega de mejores satisfactores, es necesario que la imagen de la empresa tenga cada vez mayor difusión entre la comunidad en general.

Por lo anterior, es conveniente hacer un análisis de los obstáculos que se oponen a las ganancias y al crecimiento de las empresas, ya que se enfrentan a una compe

tencia tal, que limita la producción a su capacidad de --
venta.

Los costos y gastos tienden a aumentar; los precios de venta se estancan, por lo que las ganancias como porcentaje de las ventas disminuyen a no ser que aumente el volumen de las mismas en la debida proporción que aumenten los gastos y costos, a fin de seguir manteniendo el equilibrio en las empresas. (52)

Los diversos factores que integran la mercadotecnia: calidad del producto, publicidad, promoción de ventas, distribución y servicio del producto, han llegado a una etapa en que cada competidor, a través de sus expertos, maneja todos los elementos que constituyen la mercadotecnia. A veces, como resultado de alguna innovación, se logra una ventaja momentánea, pero las otras empresas buscan lograr lo mismo, siendo esto en realidad el resultado del proceso neutralizante de los diversos factores de la mercadotecnia que obliga a la empresa a reconocer la necesidad constante de ser más eficiente.

El Departamento de Comunicación apoyará en una de sus fases a mercadotecnia; nos referimos a la publicidad.

En esta época el desarrollo comercial y, por lo -- tanto, la existencia de la competencia por adueñarse de los mercados, exige una continua superación, tanto de los productos como de las estrategias que se realizan para lograr mejores ventas y además la conquista de nuevos territorios.

La publicidad es un producto del hombre; este hombre consumista que día a día es blanco de la estrategia,

manipuleo y creatividad en la presentación de los diferentes productos que saturan nuestro mercado.

El deber de auxiliar al Departamento de Mercadotecnia en sus planes y estrategias publicitarias, en base a programas y estudios realizados previamente al lanzamiento de la campaña, es el Departamento de Comunicación.

El Departamento de Comunicación diseñará la campaña publicitaria en base a los datos que proporcione mercadotecnia. Con este apoyo, contratará los medios de comunicación más indicados, analizará y revisará originales, etc. (53)

Como habíamos dicho antes, el Departamento de Mercadotecnia tenderá a incrementar las utilidades y la aceptación del producto con el consumidor, pero al mismo tiempo es necesario crear una imagen de prestigio, cooperación y conciencia social.

Por lo tanto, la publicidad será:

1.- Institucional, para crear la imagen corporativa de la empresa dentro de la sociedad a través de obras de beneficio, conferencias, congresos, obras de beneficencia, etc.

2.- Comercial, para incrementar las ventas del producto, ampliar y conquistar nuevos territorios.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1).-Raúl Rivadeneira Prada. La Opinión Pública, análisis, estructura y métodos para su estudio. México, Editorial Trillas, sin fecha, pag. 49.
- (2).-Bernard Berelson. Artículo publicado en el libro - de Wilbur Schramm, Procesos y Efectos de la Comunicación. Quito, Ecuador, Editorial Ciespal, 1969, - pag. 299.
- (3).-Idem. pag. 301.
- (4).-Hadley Cantril. The use of trends, en cantril. Princeton, Edit. Gaugin Public Opinion, 1944. pag. 226.
- (5).-Bernard Berelson, ob. cit. 301.
- (6).-Idem. pag. 302
- (7).-Idem. pag. 302
- (8).-Idem. pag. 303
- (9).-Idem. pag. 303
- (10).-Idem. pag. 304
- (11).-Idem. pag. 305
- (12).-Idem. pag. 305
- (13).-Charles Steinberg. Los Medios de Comunicación Social, División de la Revista Visión, México, Edit. Roble, 1969, pag. 90.
- (14).-Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México, Edit. Trillas, 1981. pag. 342.
- (15).-Raúl Rivadeneira Prada. ob.cit. pag. 113.
- (16).-Wilbur Schramm. Men, Messages and Media, Nueva York, Edit. Harper and Row, 1973.
- (17).-Raúl Rivadeneira Prada. ob.cit. 119.
- (18).-Idem. pag. 120

- (19).-M.de Fleur. Teorías de la Comunicación Masiva. Mé
xico. Edit. Paidós, pag. 193.
- (20).-Raúl Rivadeneira Prada. ob.cit. pag. 124.
- (21).-Charles Steinberg y William Bluem. Los Medios de
Comunicación Social, sin mención de lugar de edi-
ción. Edit. Roble, 1972, pag. 53.
- (22).-Raúl Rivadeneira Prada. ob.cit. pag. 125.
- (23).-Idem. pag. 127
- (24).-Idem. pag. 129
- (25).-Vitalino Rovigatti. Appunti di Metodologia Dell'
Opinione Pubblica. Parte Especial: La Propaganda.
Roma, Italia, Editado por la Universidad de Roma, -
sin fecha, pag. 1.
- (26).-Vance Packard. Las formas ocultas de la propagan-
da. Buenos Aires, Edit. Sudamericana, 1973, pag. 9.
- (27).-Bornd Fraser (cita) en Introducción al Periodismo.
México. Edit. Limusa-Willey. 1969, pag. 393.
- (28).-George Bordem. An Introdction to Human Communica-
tion Theory. Iowa, Edit. Brown Company Publishers, -
1973.
- (29).-Magnus Hans Enzenberger. Elementos para una Teo-
ría de los Medios de Comunicación. Barcelona, - -
Edit. Anagrama, 1972, pag. 25.
- (30).-Raúl Rivadeneira Prada. ob.cit. pag. 161.
- (31).-Idem. pag. 161
- (32).-T.B. Bottomore. Introducción a la Sociología. Barce-
lona, Ediciones Península, 1972, pag. 101.
- (33).-Theodore M. Newcomb. Manual de Psicología Social. -
Buenos Aires, Editorial EDUEBA, 1971, pag. 571.

- (34).-Raúl Rivadeneira Prada.ob.cit.pag.163.
- (35).-Kimball Young.Psicología Social y de la Propaganda.Buenos Aires.Edit.Paidós,1969,pag.29.
- (36).-Raúl Rivadeneira Prada.ob.cit.pag.166
- (37).-Pedro Zúñiga Velázquez. La Comunicación Fuente de Vida en la Empresa. Guadalajara,Mex., Editado por la UAG, pag. 53.
- (38).-Jorge Rfos Szalay.Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones.México,Edit. Trillas, 1982, pag. 32.
- (39).-Jorge Rfos Szalay.ob.cit.pag.33
- (40).-Pedro Zúñiga Velázquez.ob.cit.pag.57
- (41).-Jorge Rfos Szalay, ob.cit.pag.34
- (42).-Idem. pag. 31
- (43).-Pedro Zúñiga Velázquez.ob.cit.pag.55
- (44).-Jorge Rfos Szalay.ob.cit.pag.31
- (45).-Idem. pag. 35
- (46).-Idem. pag. 36
- (47).-Gerald M.Goldhaber.Comunicación Organizacional. - México,Edit.Logos Consorcio Editorial,S.A., 1977, pag.353
- (48).-Idem. pag. 358
- (49).-Dorothy Cohen. Publicidad Comercial. México, Edit. Diana, 1982, pag. 32
- (50).-Jerome Mc Carthy E.Basic Marketing: A Managerial Approach,3a.Edición.Illinois.Edit.Homewood,III: - Richard D.Irwin, Inc., 1968, pag.9
- (51).-Arturo Albrandt Piñera.Relaciones Públicas.México, sin mención de editorial, 1972, pag. 50
- (52).-Idem. pag. 51
- (53).-Dorothy Cohen.ob.cit.pag. 94.

C A P I T U L O I I I

VARIANTES DE LA UBICACION DEL
AREA DE COMUNICACION EN EL
ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.

CAPITULO III.- VARIANTES DE LA UBICACION DEL AREA DE COMUNICACION EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.

3.1.- FUNCION DE STAFF:

Es la función administrativa que tiene por objeto aconsejar, sugerir, informar, ayudar, apoyar, orientar, o asesorar a los departamentos de una organización.

El Departamento de Comunicación, en su función de staff, surge como consecuencia del crecimiento de las empresas.

Con el crecimiento de las empresas y el incremento de los departamentos existentes, surgieron otros problemas debido a que cada vez fue más necesario mantener un flujo de información de los objetivos y políticas de las empresas, a fin de conservar una buena imagen de las mismas. La organización de la función del Departamento de Comunicación no podrá permanecer estática, sino que necesariamente deberá irse adaptando a la situación cambiante de la institución entera. (1)

Este departamento, en su función de staff, está ubicado dependiendo directamente de la Gerencia General, a quien informará del desarrollo y resultado de las funciones a su cargo. (2)

No hay que olvidar que la relación de un Jefe de Comunicación dentro de una organización es de staff y, en consecuencia, corre hacia arriba, es decir, hacia el funcionario del cual dependa para que éste sea quien imponga las ideas y sugerencias de las propuestas hechas por el encargado de las relaciones públicas de la empresa.

3.2.- COMO PARTE DE RECURSOS HUMANOS:

Este departamento suele tener otros nombres como relaciones industriales, relaciones laborales y desarrollo humano. Sin embargo, sea cual fuere su nombre, todos realizan actividades comunes, por no decir iguales.

Estas funciones comprenden un conjunto de actividades que tratan de lograr la máxima eficiencia de los integrantes de la empresa y su voluntaria colaboración en el trabajo contratado.

El Departamento de Recursos Humanos busca la mejor forma de hacer llegar a todos los trabajadores de la empresa cualquier información que pueda interesarles, como por ejemplo, las prestaciones que la institución debe otorgar a sus integrantes.

El Departamento de Comunicación, en este sector de la empresa, busca la mejor forma de dar a conocer a todos los empleados de la firma, la imagen e importancia que tiene la empresa en la cual prestan los servicios ante la comunidad donde habitan.

Las políticas de recursos humanos deben ser conocidas perfectamente por el Departamento de Comunicación, a fin de difundirlas en los momentos y ocasiones adecuadas, no olvidando en ningún momento que entre más conferencias se encuentren los trabajadores y empleados de la empresa con las prestaciones obtenidas, mejor y mayor difusión de la empresa tendremos en todos los sectores, debido a que cada empleado es un órgano de comunicación en la empresa. (3).

Todo lo citado anteriormente se presenta porque - hay que tomar en cuenta que cada hombre forma parte de la empresa, participa en ella integralmente, sus aptitudes , sus habilidades y sus conocimientos; pero también con sus necesidades, sus derechos, sus responsabilidades, sus pro pósitos y sus pasiones. Por lo que, potencialmente, está en aptitud de actuar constructiva o destructivamente como miembro de la empresa. (4)

Es por lo anterior que es necesario difundir, a - través del Departamento de Comunicación, las normas y pro cedimientos que hagan posible la incorporación de cada - uno de los integrantes de la empresa a la realidad jurfdi ca, social y económica que es la comunidad de trabajo en un ambiente de fraternidad, de comprensión y de sana con vivencia.

Debido a que los seres humanos no pueden estandarizarse en pensamientos, aspiraciones, actos de voluntad, - temperamento, ni de ninguno de los rasgos de la personal idad, es necesario hacer una adecuación perfecta de las -- normas y polfticas generales de la empresa, con las polfticas y objetivos particulares de Comunicación; mismas -- que sólo buscan la solidaridad de los grupos humanos que sirven a la empresa. (5)

Estas actividades concretas y otras más que proven gan de los estudios analfticos que sean realizados, marca rán los caminos a seguir por la función de Comunicación - en relación con la función de Recursos Humanos. Dichas - relaciones deberán promoverse con apego a las reglas adminis trativas, esto es, en forma debidamente planeada y controlada a fin de que los resultados que se busquen y se obtengan no sean de carác ter eventual, sino sistemáticos y constantes. (6)

3.3.- COMO PARTE DE ADMINISTRACION:

La administración, que es el ejercicio de la autoridad, tiene la responsabilidad fundamental de la dirección de otros hombres para la consecución de fines específicos o resultados, y quien la encabeza no puede actuar - sin la investidura de la correspondiente facultad de mando sobre los otros integrantes de la empresa. (7)

De acuerdo con el desarrollo de la propia corporación, van siendo creados subsecuentes grados jerárquicos que se van encubriendo con los jefes necesarios, en los cuales, la Gerencia General va delegando la parte necesaria de su propia autoridad, a fin de que puedan actuar -- con éxito en el nombre y representación de la empresa.

Posteriormente el área total de la administración es jerarquizada mediante el otorgamiento de facultades de cisorias, a fin de que la autoridad sea compartida entre los jefes y los subordinados de los diferentes niveles -- fluyendo en forma descendente la transmisión de mando hasta los últimos niveles de supervisión.

Estos administradores tienen una doble personalidad en la organización:

1.- "Como representantes de la empresa con personalidad jurídica reconocida, responsabilizados de la dirección ejecutiva del trabajo de todos sus componentes.

2.- "Como empleados a sueldo, contratados para -- prestar sus servicios a la empresa, con derecho hasta de que se les hagan extensivas las prestaciones incluidas en

el contrato de trabajo negociado entre la persona y los -
trabajadores sindicalizados". (8)

Salta a la vista de inmediato, también, la doble -
personalidad de los trabajadores y empleados sin facultad
de mando, sindicalizados o no; en primer lugar, como per-
sonas que libremente han contratado sus servicios para de
sempeñar el trabajo señalado y dirigido por la gerencia -
de la empresa y, en segundo lugar, en grupos, como inte-
grantes de la comunidad de trabajo, que se corresponsabi-
lizan con ella en relación de sus facultades.

Sin embargo, es de considerar que administrar es -
obtener mejores resultados a través del esfuerzo de terce-
ros y que en forma clásica se ha considerado como un ci-
clo que abarca las siguientes funciones administrativas:

PLANEACION: Exigencia de señalar fines a la acción_
humana. Fijación de metas. Ejercicio de
la libertad humana. Decisión sobre los
ejecutivos. Elaboración de normas recto-
ras de la conducta de los subordinados_
y de los programas que deberán cumplir-
se.

ORGANIZACION: Medio al servicio de la planeación; - -
coordinación de las actividades del gru-
po. Formación de la entidad colectiva_
que procurará realizar los fines señala-
dos de antemano. Señalamiento de respon-
sabilidades.
Ejercicio de la autoridad, creación --
del orden.

INTEGRACION: Materialización de las formas organizativas en los recursos económicos y en los elementos humanos necesarios y convenientes para que los planes se pongan en marcha.

DIRECCION: La dinámica que vitaliza a la organización. El actuar de jefes y subordinados a través de sus relaciones preestablecidas y con sujeción a sus facultades y deberes fijados, para alcanzar las metas o fines en los que se han unificado sus inteligencias y voluntades.

CONTROL: Revisión de resultados. Comprobación del cumplimiento de los programas y otras formas de planeación. Ajuste entre los hechos realizados y los proyectos originales. Valuación de éxitos y de fracasos. (9)

Analizando lo anterior, se deduce que las funciones administrativas son el conjunto de normas, procedimientos, programas, sistemas y métodos de control que regulan todos los actos de la empresa.

El trabajo de la administración es señalar los objetivos, dictar las políticas, elaborar los programas y establecer los procedimientos a que ha de sujetarse el trabajo que deben ejecutar los subordinados, así como controlar el buen desempeño de ese trabajo.

En cuanto a las funciones orgánicas dentro de la -

empresa, deben ser regidas por las funciones administrativas, debido a que la empresa, por su naturaleza humana, - requiere la existencia de las mismas y su acción coordinada.

Como consecuencia de lo anterior, la función de comunicación dentro de la empresa consiste en buscar la compresión entre la comunidad de trabajo y cada uno de los sectores sociales con los que tiene contacto, ya sea directo o indirecto, a través de un conjunto sistematizadode actividades, no olvidando que la política específicade comunicación debe contener procedimientos y programasconcretos, que se encaminen con toda claridad hacia los objetivos fijados. (10)

3.4.- COMO PARTE DE LA ALTA GERENCIA :

La que marca las políticas generales que deberán establecerse, a fin de lograr el éxito total en los objetivos fijados, es la Alta Gerencia, sin perder de vista que dichos objetivos se resumen básicamente en la satisfacción de las necesidades del público consumidor.

La administración de los negocios en los últimos tiempos acusa un alto sentido de responsabilidad social, y actualmente se considera con mayor frecuencia la conveniencia de promover y mantener una buena comunicación en toda su amplitud. (11)

Las políticas no bien definidas entre los altos -- ejecutivos provocan rivalidades que trascienden a segundos y terceros niveles, originando una mala imagen de la corporación, debido a que la empresa no puede encerrarse a sí misma, ni impedir que los sucesos, informaciones y noticias de la organización repercutan en la opinión pública. La corporación no solamente está integrada por má quinas y altos ejecutivos, sino también directivos medios, empleados y trabajadores que diariamente, al regresar a sus hogares o al ponerse en contacto, son generadores de mensajes, que pueden ser positivos o negativos conforme a los conocimientos que tengan de la empresa.

Esa corriente de información que llega al exterior es la que puede hacer cambiar el ambiente, el prestigio y los distintos factores de fantasía y comprensión de los diversos sectores que integran los núcleos humanos con los que se pueden ocultar, deben solucionarse antes de que trasciendan a los niveles inferiores. Por ello, es -

necesario que la alta gerencia defina claramente los objetivos de todos y cada uno de los diferentes departamentos que integran la empresa. (12)

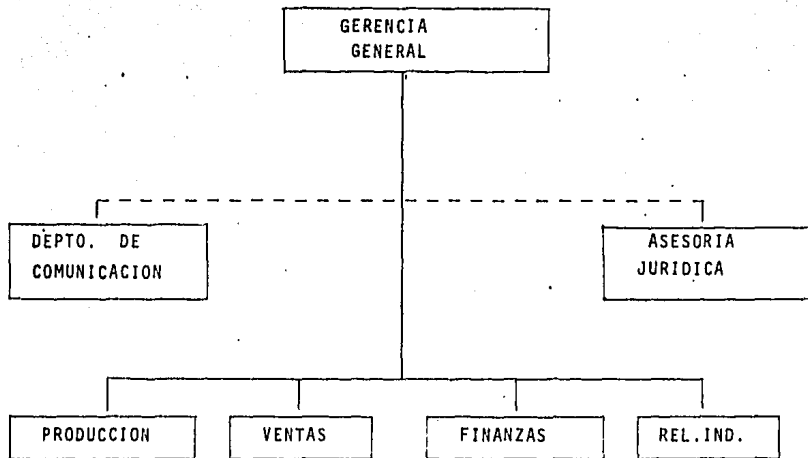
Por lo tanto, el Departamento de Comunicación debe establecer un contacto directo con el alto mando, a fin de conocer a fondo los programas generales y específicos de acción de todos los integrantes del negocio, porque solamente como resultado de ese contacto podrá hacer las sugerencias más adecuadas a la Dirección, para la solución más apropiada a cualquier problema que surja por una eficiente interpretación de los planes a seguir establecidos con antelación.

3.5.- ORGANIGRAMA INTERNO:

Las relaciones que el Jefe o Gerente de Comunicación mantiene con otros departamentos o puestos de la empresa durante el desempeño de sus labores son las siguientes: (13)

- SUBORDINACION:** En relación al Gerente General.
- MANDO:** Con los auxiliares del Departamento de Comunicación.
- ASESORIA:** Al Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Ventas, Gerente de Finanzas, Gerente de Relaciones Industriales, etc.
- COORDINACION:** Con los altos gerentes y jefes de todas las áreas de la empresa .
- OTROS:** A requerimientos de la Gerencia General se emitirán reportes a otras autoridades que se encuentran en igual, superior e inferior nivel jerárquico, cuando la importancia lo requiera.

A continuación se presenta un organigrama en el que se muestra la ubicación más generalizada actualmente del Departamento de Comunicación en la empresa. (14)



NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1).-Jorge Rfos Szalay. Relaciones Públicas: su administración y organización. México, Editorial Trillas, 1982, pag. 127
- (2).-Idem. pag. 19
- (3).-Arturo Albrandt Piñera. Relaciones Públicas. México, sin mención de editorial, 1972, pag. 53
- (4).-Idem. pag. 54
- (5).-Idem. pag. 54
- (6).-Idem. pag. 55
- (7).-Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill Book Company, Inc, Nueva York, 1967, pag. 42
- (8).-Arturo Albrandt Piñera, Relaciones Públicas, ob. - cit. pag. 43
- (9).-Idem. pag. 43-45
- (10).-Idem. pag. 46
- (11).-Idem. pag. 39
- (12).-Idem. pag. 40

C A P I T U L O I V

POR QUE EN UNA MEDIANA Y
GRAN EMPRESA.

CAPITULO IV.- POR QUE EN UNA MEDIANA Y GRAN EMPRESA

4.1.- DEFINICION DE LA EMPRESA

El concepto de la empresa es uno de los más usados en la actualidad; hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está determinada por hallarse en plena evolución.

La dificultad de la definición radica en que la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico y parte diverso.

La empresa está formada por tres clases de elementos:

A.- Bienes materiales.

- a.- edificios, equipos, herramientas o maquinaria
- b.- materias primas
- c.- dinero

B.- Hombres (es el elemento eminentemente activo de la empresa)

- a.- obreros
- b.- supervisores
- c.- técnicos
- d.- altos ejecutivos
- e.- directores

C.- Sistemas: son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

a.- Sistemas de producción, tales como fórmulas, - patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas; sistemas de finanzas...

b.- Sistemas de organización y administración, con sistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

En la práctica, suelen distinguirse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. (1)

Las características de éstas se pueden observar de acuerdo a diferentes criterios:

4.1.1.- Criterio de mercadotecnia

Una empresa puede ser pequeña o grande en relación al mercado que domina o abastece: local, nacional o internacional.

Así pueden distinguirse tres situaciones:

a.- La empresa está presente en los respectivos -- mercados, pero sólo en forma minoritaria.

b.- Se encuentra en plena competencia con las similares a ella.

c.- De alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma monopólica.

4.1.2.- Criterio de producción

Abarca una amplia gama de tipos, desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipos se reducen a unos -- cuantos instrumentos de trabajo, hasta aquellas otras -- que, aún cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra; otras en las que el número de trabajadores es relativamente bajo, y aquellas en las que predomina una intensa técnica de automatización.

4.1.3.- Criterio financiero

Por razón de su capital, puede pensarse en toda -- una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría, por ejemplo, adoptarse como práctico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal, que distinguiera en las em presas de propiedad individual aquellas que sean causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.

4.1.4.- Criterios básicos y secundarios de personal

De acuerdo con la opinión de Agustín Reyes Ponce, -- es la oportunidad que tienen los altos directivos de conocer a todo el personal y así, en un momento dado, resolver los problemas de los mismos directamente. (2)

4.1.4.1.- Pequeña Empresa

a.- El dueño o gerente conoce, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y tan de cerca, que -- podrían de suyo calificar su actualización, resolver sus

problemas, etc.

b.- Los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que de hecho el dueño suele ser quien los resuelve todos y aún puede hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

c.- En la pequeña empresa la centralización, esto es, la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, es una necesidad.

d.- Las características fundamentales señaladas -- respecto de las empresas pequeñas y grandes, pueden añadirse las siguientes para la fijación de su magnitud, pero sobre todo, de sus características y problemas. (3)

Así podemos citar que el administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues sólo lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

e.- Como una consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, menos aún para las de carácter administrativo, o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

f.- Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, y aún puede decirse que quizá sean más efectivos, porque el conoci-

miento de las características, capacidades, etc., suple la falta de tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

g.- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

h.- Es mucho más factible una gran centralización y, en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.

i.- No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser más bien dañosos.

j.- Podría considerarse aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 personas trabajadoras, ya que esto significa casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Los límites extremos, tomando en consideración la distinta y variable capacidad de trabajo, etc., podrían fijarse en 20 y como máximo en 80 trabajadores. (4)

k.- Cuando las funciones se especializan en forma tal que existan por lo menos tres grupos fundamentales: - los destinados a la producción de bienes y servicios, los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público, y otras personas ocupadas en las funciones, directa o indirectamente relacionadas con las finanzas, y su control; y cuando a la vez ,

existen uno o dos niveles intermedios, de jefes, de tal manera que las órdenes deban normalmente pasar a través de estos niveles, creemos que puede hablarse, administrativamente hablando, de pequeña empresa.

4.1.4.2.- Mediana Empresa

Esta es quizá la más difícil de definir, porque en realidad se deja para ella un amplio grupo de empresas, - que no tienen ni las características, ni los problemas de la pequeña y gran empresa. (5)

a.- Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos. En efecto: la empresa pequeña suele dilatar más para el rango medio; la grande más bien tiende a asociarse con otras o a crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de organización. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo como el -- nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de gran empresa.

b.- Consecuencia de lo anterior es la dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla: frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva a nuestro juicio, de que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien de carecer de los beneficios que son característicos de ellas.

Según Reyes Ponce, para tratar de determinar cuál es su verdadero tipo, conviene analizar la cantidad y ca-

lidad de las decisiones que se están tomando en la alta y mediana gerencia; la prioridad que se está dando a estos niveles a las funciones de tipo sobre las meramente técnicas; las relaciones que están surgiendo entre los departamentos, etc.

c.- En este tipo de empresas, como consecuencia de este crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente, de delegar.

Esto suele manifestarse cuando los altos jefes sienten cada día más saturado e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de "ayudantes", medio que no es realmente técnico.

d.- Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos: esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más personas a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

e.- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no habían requerido. Creemos que vale la pena señalar aquí el riesgo consistente en que, como los gerentes obvia, natural y necesariamente, van subiendo de los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer que son capaces de seguir resolviéndolo todo eficazmente.

f.- En relación con lo anterior, comienzan a presentarse a la gerencia como hechos discutibles, situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.

g.- Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

h.- La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente cómo a sus decisiones se van acumulando cada vez más problemas de planeación y control, que cuestiones de realización inmediata.

i.- La empresa mediana tendría de 80 a 500 trabajadores.

j.- Cuando la empresa se encuentre en situación intermedia -esto es seis, ocho o diez funciones claramente distintas, y de suyo no intercambiables; y una cantidad de tres cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos-, pensamos que puede hablarse, administrativamente, de mediana empresa. (6)

4.1.4.3.- Gran Empresa

a.- La complejidad es de tal naturaleza que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, - la utilización de los múltiples sistemas, etc., y por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quie

nes él sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Es en éstas en donde la función administrativa se depura, ya que el gerente, el director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

b.- La descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aún imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

c.- El administrador o los administradores colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas de coordinación, sino que requieren un staff, más o menos grande, de personas que los ayuden a administrar; así v.gr.: una serie de subgerentes administrativos, y grupos muy completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, y en funciones más típicamente gerenciales, de planeación, organización, etc.

d.- Se requiere un número muy grande de especialistas, porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

e.- Se impone por lo mismo, en forma casi ineludible, un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aún a empleados, que serán los únicos capacitados para decidir, dentro de políticas y normas que se les fijan, sobre una gran cantidad de problemas que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que en ellos se tiene, ya de los aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de ambientes y de personas que privan en cada problema. - Porque, además, se retrasarían grandemente los trámites al exigir decisiones que pasarán por todos los niveles, o bien habría que saltarse éstos, con los daños que produce el rompimiento de la vía jerárquica.

f.- Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo y, por lo mismo, más técnicas, detalladas y formales.

g.- Como resultado de lo anterior, es indispensable estar siempre desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse; al mismo tiempo, habrá necesidad de ejercer mayor cuidado sobre la comunicación informal a fin de evitar que ésta por su natural tendencia a distorsionar la información, cause daños a la empresa.

h.- Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos, esto es, un número suficiente de personas que no sólo tengan los conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que queden en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos cualidades necesarias.

i.- Por lo anterior, es necesario fijar con mucha precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa.

j.- De acuerdo a la opinión de Agustín Reyes Ponce, en México una gran empresa, tomando en cuenta la cantidad de empleados que tuviera, sería aquella con un número aproximado de 1,000 trabajadores, ya que en ella se dan seguramente los criterios que se han señalado. Como mínimo, podría pensarse que todavía en algunos casos, por su escasa complejidad, pueda estimarse como una empresa mediana la que tenga 500 trabajadores; un límite máximo es de suyo posible de fijar en cuanto al puro número de personal, pero debemos reconocer que existen en otros países los que pueden considerar como gigantes industriales, con varios cientos de miles de trabajadores, tales como la General Motors, la Ford y la U.S. Steel, en los Estados Unidos, o la Volkswagen y la Siemens, en Europa.

En nuestro país no puede hablarse, proporcionalmente de empresas de esta magnitud, más que en el caso de dos organismos descentralizados, como son Petróleos Mexicanos con un número aproximado de 50,000 trabajadores y los Ferrocarriles Nacionales con 90,000 empleados aproximadamente. (7)

k.- Cuando el número de funciones que realizan grupos de personas especializadas sea muy diverso, de tal manera que pueda considerarse que en la empresa existen muy diversas funciones, v.gr.: veinte o más en las que no pueden intercambiarse el personal, porque estaría incapacitado para realizar las labores de los otros trabajadores; y

cuando existen seis o más niveles jerárquicos en la línea de la organización más larga, consideramos que tiene que reconocerse que se trata de una empresa grande, porque -- surgirán todos los problemas típicos en la organización y administración que hemos señalado para la gran empresa.

4.2.- Aplicación de las Funciones del Area de Comunicación en una Pequeña Industria.

De acuerdo a lo que hemos visto en los puntos anteriores, la formación de un Departamento de Comunicación -- propiamente dicho no iría de acuerdo con la estructura, -- organización, funciones y necesidades de la pequeña empresa.

Sabemos que es reducido su número de trabajadores -- (algunos teóricos fijan como mínimo 20 personas, otros -- 50, y como un máximo ya establecido 80); por lo tanto, es -- te pequeño grupo de empleados puede ser conocidas sus habilidades y tendencias en el trabajo, por el gerente general o por el dueño de la institución.

Las funciones, actividades y resultados de la empresa son controlados y seguidos al detalle por la cabeza, sin tener ningún problema, es decir, todo es más fácil de manejar y, sobre todo, controlar adecuadamente.

En este sentido, el área de comunicación y el flujo de la misma pueden manejarse a través de otros departamentos, es decir, que las actividades propias de esta -- área sean absorbidas por otra que tenga estrecha relación con las mismas; por ejemplo, el Departamento de Ventas, -- de Publicidad o el de Personal.

En Publicidad y Ventas porque se manejan las técni

cas de la comunicación de masas y, por lo tanto, puede hacer un espacio de su tiempo y dedicarlo a la comunicación interna de la empresa.

En el Departamento de Personal, porque éste tiene estrecha relación con los trabajadores; ahí tienen el primer contacto con la empresa. En Personal son entrevistados, seleccionados e incorporados a la vida diaria de la organización.

Personal es quien da a conocer las políticas, procedimientos, normas y conductas a seguir en el desempeño diario del trabajo.

La creación de un Departamento de Comunicación, como tal, no es conveniente en una empresa pequeña, primero por el presupuesto, la inversión que se tendría que realizar para que éste funcionara adecuadamente; como mínimo dos personas lo integrarían y por lo tanto, serían dos -- sueldos más los que se tendrían que mantener, además del material y equipo necesario para desarrollar las actividades propias de un área como ésta.

La comunicación, es cierto, es fuente de vida en la empresa, mantiene unido y organizado al grupo, interviene en la adecuada realización de actividades diarias, produce armonía, equilibrio, establece estrecha relación entre jefes y trabajadores, ayuda a fomentar el amor y el respeto a la institución en la que se labora.

Pero es necesario reconocer las limitaciones de la pequeña industria, no sólo de presupuesto, de personal, de actividades y de funciones, para poder formar un Depar

tamento de Comunicación. La pequeña empresa necesita la comunicación, necesita tener organizado el flujo de la -- misma, pero no como un punto aparte, ya sea de staff o dependiente; lo necesita incorporado a otro departamento, debe formar parte de las actividades de otro sector, y el mejor de ellos es el que maneja al personal.

La comunicación en la pequeña empresa fluye, se -- conduce y se realiza por sí sola; sólo hay que interpretar, controlarla y aprovecharla.

4.3.- Relación Costo-Beneficio

La presupuestación es la formulación de planes para un período futuro dados en términos financieros (como en presupuestos de ingreso y capital), o en términos no financieros (como en presupuestos de horas de mano de -- obra directa, materiales, volumen físico de ventas, o unidades de producción). Se ha dicho algunas veces, por -- ejemplo, que los presupuestos financieros representan la "monetarización" de los planes.

A través de los estados numéricos, de los planes y de la discriminación de estos planes en componentes consistentes con la estructura de la organización, los presupuestos correlacionan la planeación permitiendo que la -- autoridad sea delegada sin pérdida de control.

En otras palabras la reducción de los planes a números definitivos fuerza a una clase de método que permite al administrador ver claramente qué capital será gastado, por quién y dónde, y qué costo, ingreso o unidades de insumo involucrarán sus planes. (8)

Habiendo hallado esto, puede delegar más libremente la autoridad para efectuar el plan dentro de los límites de un presupuesto.

Los presupuestos a veces sirven a propósitos más allá del control. Un presupuesto no solamente requiere planeación, sino que es un instrumento de planeación. -- Más aún, un presupuesto, para ser útil a un administrador a cualquier nivel, debe reflejar el patrón organizacional. Solamente cuando los planes están terminados, coordinados y desarrollados lo suficiente como para ser incorporados dentro de las operaciones departamentales puede un presupuesto departamental útil ser preparado como un instrumento de control.

La relación costo-beneficio de las actividades y de la inversión que se realiza está relacionada con el presupuesto estrechamente, pues al plantearse determinados costos, se predicen de tal forma los beneficios y los resultados que se esperan obtener, ya sea materialmente, o en ahorro de trabajo horas/hombre, por mencionar un ejemplo.

Se analiza cuándo va a gastar, con qué objeto y qué resultados se esperan obtener.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1).-Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, - Teoría y Práctica (Primera Parte). México, Editorial Limusa, 1983, pag. 86.
- (2).-Idem. pag. 88
- (3).-Idem. pag. 90
- (4).-Idem. pag. 92
- (5).-Idem. pag. 94
- (6).-Idem. pag. 96
- (7).-Idem. pag. 94
- (8).-Harold Knontz y Cyril O'Donell. Elementos de Administración Moderna. México, Editorial McGraw-Hill, 1974, pag. 369.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O V

CASO PRACTICO: FORMACION DEL
DEPARTAMENTO DE COMUNICACION
EN SEMILLAS HIBRIDAS, S.A. DE C.V.

CAPITULO V.- Caso Práctico: FORMACION DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION EN SEMILLAS HIBRIDAS S.A.DE C.V.

El Departamento de Comunicación dividirá su sistema en dos grandes apartados, basándose en el tipo de público al que va dirigida la comunicación. Por una parte, la interna, o sea la que pertenece a la empresa, y por la otra, la externa, por ser la que tendrá relación con la sociedad en general.

I.- Comunicación Interna

1.1.- Información

1.1.1.- Análisis diario de noticias

1.1.2.- Información depurada para personal directivo

1.1.3.- Boletín Interno

1.1.4.- Biblioteca

1.2.- Audiovisuales e impresos (apoyo)

1.2.1.- Capacitación (apoyo)

1.2.2.- Folletos técnicos

1.2.3.- Dinámica de la comunicación

II.- Comunicación Externa

2.1.- Publicidad

2.1.1.- Capacitación

2.1.2.- Folletos técnicos

2.2.- Imagen corporativa

I.- COMUNICACION INTERNA

1.1.- Información

1.1.1.- Síntesis diaria de noticias.

Abarcará la lectura y el análisis de cinco periódicos

cos: El Informador, considerado como el periódico local - de más circulación y El Nacional, Excelsior, El Heraldo y Uno más Uno de circulación nacional. Se eligieron estos diarios porque en ellos podemos enmarcar las tendencias políticas y sociales más importantes que rigen la vida política, social y económica del país.

El objetivo de este subsistema es mantener informado de los últimos acontecimientos al grupo directivo que se compone del primer al cuarto tramo de control.

Se estudiará cuidadosamente la tendencia política, económica y social de los periódicos seleccionados, para después dar a conocer esta información a los integrantes del primer al cuarto tramo, control, por ser estas personas a quienes está dirigido este subsistema; además se pretende contribuir a la formación de un mejor criterio analítico y crítico de las noticias. Las secciones en las que dividiremos esta síntesis serán propuestas de acuerdo a las necesidades del personal al cual está dirigido, cuidando también en que el tiempo invertido en su lectura no sea mayor de 10 minutos.

Se recortarán las noticias más importantes y trascendentes del ámbito económico, político, agrícola, industrial, etc.

Se realizará una pequeña síntesis y análisis de las mismas y se hará circular todo los días. (Anexo 1, pag.121).

1.1.2.- Información depurada para personal directivo.

Semillas Híbridas se caracteriza por ser una de --

las empresas que más información recibe del exterior, relacionada con temas diversos, que van desde agricultura - hasta sociales. En total son 42 las revistas que mensualmente llegan a las oficinas de la empresa; por lo tanto, el personal tiene cargas de trabajo pesadas y no logra aprovechar de alguna manera este acervo.

Para solucionar este programa y así lograr un -- aprovechamiento eficaz de la información, se realizará un subprograma que consiste en una publicación quincenal que se llamará "Fotosíntesis".

Se emitirá los días quince y último de cada mes, y contendrá el resumen del análisis de las publicaciones recibidas en la empresa. Dicho análisis lo realizarán los titulares de cada área: Dirección de Mercadotecnia, Dirección Técnica, Dirección de Finanzas y Administración, Contador General, Auditor Interno, Desarrollo Humano y Comunicación.

Los directivos de estos departamentos se limitarán a señalar cuáles son los artículos de interés para ser resumidos por el Departamento de Comunicación.

Los temas contemplados, tanto para el análisis como para los artículos, son:

- Panorama Laboral
- Industria, Comercio y Agricultura
- Legal y Fiscal
- Economía y Finanzas
- Ciencia y Tecnología
- Entorno Político y Social
- Ideología y Comunicación.

El paso previo para llevar a cabo el subprograma - de información depurada para directivos, es realizar una selección entre las 40 publicaciones que se reciben mensualmente, las que compendien mayor cantidad de información, con el objeto de reducir su número para simplificar el manejo del programa y, asimismo, hacerlo más económico, por el coste horas/hombre empleadas para llevar a cabo el resumen. Dicha selección, como dijimos antes, deberán -- realizarla los usuarios del servicio. (Anexo 2, pag. 122)

Diagnóstico:

De acuerdo a las necesidades detectadas deberán -- realizarse las siguientes actividades:

a.- Listados de publicaciones con todas sus características.

b.- Formulación de una encuesta entre los usuarios para determinar cuáles son las publicaciones imprescindibles para el análisis.

c.- Diseñar un formato de la publicación y obtener presupuestos.

d.- Idear control de lectura.

e.- Presentar en la junta mensual de gerentes los beneficios de la publicación y la necesidad de contar con la intervención oportuna de los usuarios.

Se considera que los subprogramas 1.1.1. y 1.1.2. cubren en gran parte las necesidades de información del grupo directivo de la empresa. Por lo tanto, los siguientes programas se encauzarán más directamente al resto --

del personal.

1.1.3.- Boletín o revista interna

Tendrá dos objetivos: agilizar la comunicación entre directivos y subalternos y proporcionar información general, que pueda ser utilizada como "gancho" para atraer su atención. Pero, sobre todo, su fin será el de agilizar la comunicación en los dos sentidos, ascendente y descendente.

El boletín tendrá secciones fijas y variables. Las secciones fijas podrán ser:

- Editorial: comentarios sobre noticias de interés general, fuera o dentro del contexto de Semillas Híbridas.

- Información noticiosa: se llamará "Actualidades" y será el resumen de las noticias de más impacto e interés del mes. Para llevar a cabo esta sección nos apoyaremos con el subprograma 1.1.1.

- Pasatiempo: se incluirán acertijos, crucigramas, caricaturas, etc., indistintamente.

- De las plantas de Irapuato y Torreón (estas dos últimas recordemos que son oficinas de ventas): información de los acontecimientos más importantes sucedidos en Matamoros, Los Mochis, Torreón, Irapuato, Nextipac y Zona Industrial.

- ¿Qué Hacemos?: entrevista para dar a conocer cuáles son las funciones en los diferentes puestos del personal de Semillas Híbridas.

- Para tf: información que quiere dar a conocer la empresa para evitar confusiones. Por ejemplo: información sobre prestaciones, seguridad industrial, etc.

- Foro abierto: una sección en la que el personal_ tendrá la posibilidad de manifestar sus inquietudes y dudas.

Las secciones variables serían:

- ¿Quién lo dijo?: frases célebres o pensamientos_ profundos de autores famosos.

- ¿Cómo dijo?: vocabulario técnico.

- Hechos de la Historia: Revolución Mexicana, Expropiación Petrolera, etc. (Anexo 3, pag. 123)

Diagnóstico:

Para poder realizar este programa es necesario:

- Localizar corresponsales en las plantas de Matamoros, Los Mochis, Nextipac y en las oficinas de Torreón, Irapuato y Zona Industrial, con el objeto de ahorrar presupuesto y esfuerzo en el desplazamiento para recopilar - la información. En este sentido seremos auxiliados por - el Departamento de Desarrollo Humano.

- Diseñar un formato que sea económico y a la vez__ atractivo para el personal.

- Presupuesto.

1.1.4.- Biblioteca

El objetivo de contar con una biblioteca es el que

todo el personal de la empresa tenga acceso a una amplia gama de material de consulta que ayude a desempeñar mejor su trabajo y así contribuir al enriquecimiento intelectual del personal.

Semillas Híbridas contará con una biblioteca central ubicada en las oficinas corporativas y con bibliotecas foráneas ubicadas en las diferentes unidades de negocios.

La biblioteca deberá contar con volúmenes de las diferentes disciplinas y áreas, además de las revistas recibidas en la empresa y del archivo de notas periodísticas.

Los títulos deben ser seleccionados cuidadosamente por los titulares de las áreas citadas con anterioridad y los gerentes de las plantas, ya que ellos poseen los conocimientos y pueden percibir las necesidades de información del personal a su cargo.

Asimismo, debe existir actualización constante del material. Por lo tanto, se sugiere que los directivos de la empresa tengan libertad para solicitar un cierto número de títulos por trimestre que consideren útiles para incrementar el acervo de la biblioteca.

Por lo que se refiere a las bibliotecas satélites o de las plantas y oficinas, se debe tener cuidado en seleccionar que los volúmenes elegidos sean los adecuados a sus necesidades de información.

Se encargarán de esta tarea para auxiliar al Departamento de Comunicación los gerentes de las plantas y oficinas y, posteriormente el jefe administrativo de las mis

mas realizará el control y el funcionamiento de la biblioteca.

Las bibliotecas estarán estructuradas de la siguiente manera:

- Circulación.- Sección en la que se retira y devuelve el material que se haya solicitado en calidad de préstamo. Además, se encuentra en este lugar la guía de localización del material y los catálogos separados por autor, título y materia, ordenados en forma alfabética.

- Acervo o Colección General.- Lugar en el cual los usuarios pueden ir a buscar los libros que requieran sobre determinada materia.

- Consulta.- Es el servicio que presta la biblioteca con el fin de auxiliar al lector en el uso de materiales y en la búsqueda de información. Aquí se localizan los diccionarios, enciclopedias, manuales, informes, planos, etc., siendo única y exclusivamente para consulta dentro de la biblioteca, no permitiéndose el préstamo externo.

En el caso de los planos e informes, se deben solicitar para consulta al encargado de la biblioteca y no podrán salir de la misma. Al terminar la consulta el usuario debe devolver personalmente el material.

- Hemeroteca.- Se localizan en esta sección: periódicos, revistas y todo aquel material que tiene periodicidad. Este material tampoco podrá ser sacado de la biblioteca.

Nota:

Es importante señalar que la clasificación del - - acervo se realizará mediante el método Dewey (sistema de clasificación decimal, empleado en las bibliotecas). Además, se anexan los modelos de papelería en los que se clasificará, archivará y controlará el material.

1.1.4.1.- Reglamento para el uso de las bibliotecas de Semillas Híbridas:

I.- Préstamo:

Tiene derecho a este servicio todo empleado de la empresa.

II.- Préstamo interno:

El préstamo interno del material dentro de la biblioteca no tendrá ninguna limitación.

III.- Préstamo externo:

3.1.- Se prestará a domicilio el material de la colección general (acervo).

3.2.- El usuario que desee retirar libros de la biblioteca debe:

- Presentar su credencial que lo acredita como empleado de esta empresa.

- Retirar el material personalmente.

3.3.- El usuario tiene derecho a retirar tres li--

bros como máximo.

3.4.- El material se prestará una semana como máximo.

3.5.- Todos los lectores deberán regresar el material a más tardar el día de su vencimiento.

3.6.- Mientras el lector tenga material que esté vencido, no se le podrá prestar nuevo material.

3.7.- Cuando el material no sea devuelto a tiempo, no se le podrá prestar nuevo material.

3.8.- El lector que extravíe un libro deberá:

- Comunicar la pérdida a la mayor brevedad.

- El material será comprado por la empresa y se le descontará al empleado responsable el valor del libro, -- además se le cargará el 30% como fondo para la biblioteca.

- Cuando no sea posible obtenerlo se repondrá con dos libros nuevos de la misma materia y del mismo costo... con los recargos correspondientes.

- Pagar \$300.00 por el proceso técnico del libro.

3.9.- Los lectores podrán reservar el material -- cuando éste se encuentre en préstamo, el que se les apartará por dos días después de la fecha de entrega.

3.10.- El libro cuyo préstamo se desee renovar deberá ser presentado para hacer el trámite correspondiente, -- siempre y cuando éste no haya sido renovado con anterioridad.

IV.- Préstamo externo a las plantas y oficinas fuera de -
la zona metropolitana (excluimos Nextipac por su cer-
canía a la ciudad).

4.1.- En caso de que el material no se encuentre -
en la biblioteca de las plantas u oficinas, deberán:

- Solicitar el material a la biblioteca corporati-
va a través del encargado de la misma en la planta u ofi-
cina, y éste a su vez lo pedirá a la central.

- El material será enviado por paquetería y deberá
ser recogido por la persona encargada en cuanto se le avi-
se, para evitar pérdidas.

4.2.- Tendrán derecho a solicitar cinco libros co-
mo máximo.

4.3.- El jefe administrativo deberá llevar un con-
trol respecto al material, en el que se asentarán los da-
tos del solicitante y la fecha de recibido y de entrega -
del mismo.

4.4.- El material se prestará durante 20 días como
máximo.

4.5.- Cuando el material no sea devuelto a tiempo,
el usuario pagará por nómina \$300.00 por día vencido, más
gastos de envío.

4.6.- Mientras el lector tenga material vencido, -
no se le prestará nuevo material.

4.7.- El libro cuyo préstamo se deseé renovar, de-

berá solicitarse con el jefe administrativo o encargado - de la biblioteca de la planta, para que éste a su vez lo notifique a la central.

4.8.- En el caso de que un usuario extravíe un libro, deberá:

- Comunicar la pérdida a la mayor brevedad.

- El material lo repondrá la empresa y se le descontará por nómina al empleado, además se le cargará el 30% del valor del libro como fondo para la biblioteca.

- Cuando no sea posible obtener el material se repondrá con tres libros nuevos de la misma materia y con el mismo costo, además de los recargos correspondientes.

- Pagar la cantidad de \$300.00 por el proceso técnico del libro.

4.9.- Los lectores podrán reservar el material - cuando éste se encuentre en préstamo y se les enviará - cuando haya sido entregado a la fecha de su vencimiento . (Anexo 4, pag. 124)

1.2.- Audiovisuales e Impresos.

Para lograr dar un servicio eficiente y bien fundamentado al apoyo solicitado, se requerirá de contar con la suficiente información sobre sus programas de trabajo, o el tema que se tratará, con el objeto de conocer cuáles son las necesidades y cómo vamos a satisfacerlas. Dicha información deberá ser presentada por los usuarios que son los gerentes de la empresa.

Se intervendrá de la siguiente manera:

1.2.1.- Capacitación

Se colaborará en las áreas de Desarrollo Humano, Técnica Comercial y Administrativa.

1.2.2.- Folletos Técnicos.

Sobre temas agronómicos, control de calidad, seguridad industrial, contable, comercial, administrativa, -- traducciones, etc.

La meta de este departamento es de que los servicios que preste sean más económicos, y no como solicitados a cualquier negocio del exterior.

1.2.3.- Dinámica de la Comunicación.

Al detectar la intensa necesidad de mejorar el flujo de la comunicación y favorecer al clima de la integración empresarial, es necesario someter a todo el personal a cursos de comunicación, que incluyen:

a.- Curso de comunicación para todo el personal en

el que se darán las bases de la Comunicación Administrativa Integral.

b.- Curso de Redacción y Ortografía, a nivel secretarial: éste consiste en repasar las principales reglas - ortográficas, de puntuación y su aplicación. Además de - la redacción de los diferentes escritos que se manejan en la empresa.

c.- Comunicación a Directivos: las técnicas de la comunicación en su más alta expresión para los directivos de la empresa, control de grupos, dinámica de grupos, etc.

II.- COMUNICACION EXTERNA

2.1.- Publicidad

Los usuarios serán los Departamentos de Mercadotecnia y Producción.

2.1.1.- Comercial

2.1.1.1.- Capacitación a distribuidores, productores, campesinos, extensionistas y otros, en el uso del producto, y capacitación en la venta; a vendedores y campesinos.

2.1.1.2.- Elaboración de campañas publicitarias.

2.1.2.- Folletos técnicos

Especial para producción, en el uso de agroquímicos, etc.

2.2.- Imagen Corporativa

En coordinación con la Gerencia General se elabora

rá el programa de Imagen Corporativa. En éste se deberá indicar el público o públicos a los que se desea conquistar, jerarquizando la atención a los mismos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Es necesario, para empezar a elaborar este programa de trabajo, unificar criterios respecto a la tipografía, color, logo, lema, marca comercial, etc.

Requerimientos de Equipo:

Para poder realizar algunas de las funciones de este departamento será necesario contar con cámara fotográfica, grabadora, pantalla para proyección, etc.

A continuación se anexan los objetivos generales del programa, procedimientos y políticas. Esto se hace por ser un departamento de nueva creación, y es indispensable conocer estos lineamientos que agilizarán y darán mayor facilidad el llevar a cabo este programa.

5.1.1.- Objetivos Generales.-

Los objetivos generales de este programa son:

a.- Hacer fluir la comunicación dentro de la empresa de acuerdo a sus necesidades.

b.- Dar apoyo a otras áreas de la empresa para mejorar el funcionamiento de las mismas.

c.- Crear planes publicitarios, a nivel comercial e institucional para incrementar las ventas del producto y mejorar la imagen corporativa de la empresa dentro del contexto del público en general.

d.- Crear un área de consulta para todo el personal dentro y fuera de la zona metropolitana.

5.1.2.- Políticas

Para lograr los objetivos de este departamento se llevarán a cabo las siguientes políticas:

- Para hacer fluir la comunicación se llevarán a efecto programas tales como:

Análisis diario de noticias, síntesis quincenal de revistas y un boletín o revista interno.

De éstos plantearemos sus políticas por separado.

1.- Comunicación Interna

1.1.- Síntesis Diaria de Noticias:

a.- Será diario.

b.- Tendrá un día de retraso, con el fin de recopilar la mayor cantidad de información.

c.- Los lunes tendrá dos días de retraso por atravesarse el fin de semana.

d.- Lo leerán las personas del primero al cuarto tramo de control de la empresa.

e.- Su tiempo de lectura no será de más de diez minutos.

1.2.- Síntesis Quincenal de Revistas:

a.- Se emitirá los días quince y último de cada mes.

b.- La síntesis la llevarán a cabo los lectores de la misma.

c.- Las revistas las circulará el Departamento de Comunicación.

d.- En la emisión mensual los jefes de cada área escribirán un artículo o comentario sobre la lectura de las revistas de la emisión quincenal.

e.- La información será entregada con diez días de anticipación a su publicación.

f.- Se circulará entre las personas del primero al segundo tramo de control.

g.- Las revistas se devolverán al Departamento de Comunicación.

h.- Para la segunda emisión los titulares escribirán un artículo o comentario sobre la lectura de la emisión. Este será entregado una semana antes de su publicación.

i.- La corrección de los originales la hará el Departamento de Comunicación.

1.1.3.- Boletín o Revista Interna:

a.- Su publicación será mensual.

b.- Estará dirigido a todo el personal de la empresa.

c.- Toda la información que se incluirá en el Boletín deberá estar recopilada con quince días de anticipación a su publicación.

d.- Cualquier persona puede transmitir o localizar la información.

e.- La información de las plantas y oficinas ubicadas fuera del área metropolitana se recibirá a través de corresponsales.

f.- El material para su impresión se entregará una semana antes de su publicación.

1.1.4.- Biblioteca:

a.- Tendrá acceso todo el personal.

b.- Los libros se prestarán por una semana como máximo en la Biblioteca corporativa y si el material sale fuera de la periferia serán 20 días como máximo.

c.- Quien no cumpla con la fecha de entrega será multado económicamente.

d.- El Jefe Administrativo, Auxiliares, Secretarías, podrán ser los encargados de la biblioteca en las plantas y oficinas foráneas.

1.2.- Audiovisuales e Impresos, como apoyo a los Departamentos.

a.- El apoyo se debe solicitar por escrito.

b.- En la solicitud del servicio se especificarán detalladamente las necesidades que debe cubrir el departamento, al igual que sus objetivos, una síntesis de lo que se pretende y fecha de entrega.

c.- La información para elaborar cualquier tipo de material la proporcionará el área o departamento que solicite el servicio.

d.- La labor del departamento concluirá en la entrega del original y presupuesto del material cuando se trate de un impreso.

e.- En caso de apoyo a las presentaciones en juntas de gerentes, de Consejo, etc., para la elaboración de acetatos, se recibirá el material con dos días de anticipación. Se harán sólo las transparencias que realmente se necesiten; de ninguna manera se realizarán programas completos, que abarquen el total de la página; se harán de acuerdo a las reglas que conllevan a la elaboración de un buen acetato. Se realizarán previamente los origina-

les de los mismos, los que serán revisados por los interesados.

f.- Se llevará un control del uso de este servicio.

g.- Los gastos serán cargados a las áreas o departamentos que soliciten el servicio.

5.1.3.- Procedimientos:

I.- Comunicación Interna

1.1.- Información

1.1.1.- Síntesis Diaria de Noticias:

Responsable	Act. No.	Descripción de Actividad
Jefe de Comunicación	1	Analiza diarios y selecciona temas de interés de las siguientes áreas: Política, Economía y Finanzas, Laboral, Agroindustrial, Religioso.
	2	Subraya lo más importante de la nota.
	3	Sintetiza lo más importante de las noticias, destacando el periódico, la página y la sección donde se localiza; además, indica si esta información aparece en otros periódicos.
Auxiliar de Comunicación	4	Mecanografía la síntesis.
	5	Fotocopia la síntesis.
	6	Circula la síntesis, indicando un control de lectura a los siguientes puestos: Director General, de Finanzas, Gte. de Mercadotecnia, Área Técnica, Asesor Empresarial, Contador General,

		Gte.Desarrollo Humano, Nextipac,Zona Industrial.
	7	Regresa el análisis a través de la secretaria del área, con el control de lectura.
Jefe de Comunicación	8	Revisa si éste se está leyendo y lleva un récord.
Auxiliar de Com.	9	Archiva

1.1.2.- Síntesis Quincenal de Revistas

Responsable:	Act.No.	Descripción de Actividad
Auxiliar de Comunicación	1	Circulación de Revistas con control de lectura entre los usuarios.
Titulares, Directores y Gerentes	2	Lectura de revistas, subrayan lo más importante de los artículos que les interesen.
Auxiliar de Comunicación	3	Regresan las revistas y pasan al Jefe del Departamento.
Jefe de Comunicación	4	Elabora síntesis.
	5	Pasa al Director General para que lo autorice.
	6	Recoge, hace correcciones, si se tienen que hacer.
	7	Manda a impresión a través del mensajero.
	8	Envía por el material.

Auxiliar de Comunicación	9	Circula entre el personal del lo. al 4o. tramo de control.
	10	Manda por valija a oficinas - foráneas.
Secretaria de Oficina	11	Circula entre el personal.
Emisión Mensual		El procedimiento es el mismo, sólo la actividad 2 se modifica, y vuelve a los procedimientos posteriores.
Titulares, Directores y Gerentes	2	Los directores y titulares de las siguientes áreas, además de subrayar lo más importante, escribirán un artículo sobre los siguientes temas: Panorama Laboral: Gerente de Desarrollo Humano. Legal y Fiscal: Auditor Interno. Economía y Finanzas: Dirección de Finanzas y Administración. Ciencia y Tecnología: Área Técnica. Ideología: Director General.

1.1.3.- Boletín o Revista Mensual

Responsable:	Act.No:	Descripción de Actividad
Jefe de Comunicación	1	Planeación del boletín, analizar qué información va a con-

formar el boletín, incluyendo entrevistas, fotografías, editorial.

- 2 Movilización de corresponsales en las plantas de Matamoros, Los Mochis, Nextipac, -- San Juan de Abajo, Of. de Irapuato, Torreón, Zona Industrial:

Los corresponsales son:

Matamoros: Jefe Administrativo.

Los Mochis: Secretaria

Nextipac: Jefe de Producción

Zona Industrial: Secretaria.

San Juan de Abajo: Jefe de Siembras.

Irapuato: Jefe Administrativo

Torreón: Secretaria.

Jefe de Comunicación
Corresponsales, Aux. de
Comunicación

- 3 Recopilan información por télex o teléfono.

Corresponsales

- 4 Envían la información al Auxiliar de Comunicación.

Auxiliar de Comunicación

- 5 Pasa la información al Jefe de Comunicación.

Jefe de Comunicación

- 6 Redacta y organiza la información.

- 7 Pasa al Director General para su autorización.

- | | | |
|--------------------------|----|--|
| | 8 | Recoge y corrige (si fuera necesario). |
| Auxiliar de Comunicación | 9 | Envía a la imprenta para que lo impriman y manda a recogerlo. |
| | 10 | Circula a todo el personal de la empresa, a las oficinas foráneas se les enviará por correo. |

1.2.- Audiovisuales e Impresos como apoyo a cualquier - -
área o departamento.

Responsable.	Act. No.	Descripción de Actividad
Titulares de área o Departamento	1	Solicitarán el servicio por escrito al Jefe de Comunicación.
	2	Explicarán detalladamente las características y contenido del servicio solicitado.
	3	El área solicitante proporcionará toda la información para la elaboración del material.
Jefe y Auxiliar de Comunicación	4	Comentarán y analizarán la información.
	5	Elaborarán el original.
Jefe de Comunicación	6	Pedirá presupuesto a posibles proveedores, y se los dará al Auxiliar de Comunicación para

que lo mande al titular del departamento solicitante con copia al Director General.

Con esto termina la labor del Departamento de Comunicación.

Titulares de Area o
Departamento

7

Decidirán qué presupuesto y lo mandarán a elaborar; en caso que necesiten más apoyo del Departamento de Comunicación lo comunicarán al jefe o auxiliar de éste.

5.1.4.- Calendarización de Actividades del Programa Anual

Con el objeto de poder tener un mejor control de nuestras actividades y de las fechas en que éstas deberán llevarse a cabo, es necesario realizar un calendario en que se explique detalladamente la fecha en que se deberán terminar los trabajos propuestos.

Por ser más fácil de comprender esta calendarización en forma gráfica, a continuación se anexa ésta.

Como se puede observar, las actividades propias del Departamento de Comunicación se inician en el mes de febrero, por la razón de que enero es el mes que se dedicará a la captación y análisis del programa de este departamento.

Después de realizado el programa y la aceptación del mismo se procederá a obtener los presupuestos, mismos que no se pueden exponer en éste, pues no se ha llevado a cabo ninguna de las actividades, simplemente se han propuesto opciones. (Anexos 5,6,7,8 y 9, páginas 125,126,127, 128 y 129 respectivamente).

5.1.5.- EXPLICACION INTERPRETATIVA DE CADA ANEXO:

Los anexos o formatos presentados como opciones, - son el resultado de esta tesis realizada en Semillas Híbridas, S.A. de C.V.

5.1.5.1.- Síntesis Diaria de Noticias:

La información que se presenta fue el resultado - del minucioso análisis de 4 periódicos: Excelsior, Informador, Uno más Uno y El Nacional, por ser estos órganos - periodísticos representativos en el ámbito nacional y local.

Se eligieron estas noticias por ser las más importantes y trascendentes en la vida política, económica y social del país y la entidad.

Además se incluyen noticias relacionadas con el -- agro, pues es el medio de subsistencia de la empresa.

Las notas económicas y financieras son de gran impacto por la grave crisis económica que atraviesa el país.

Es importante aclarar que la información siempre - se enfoca a las notas relacionadas con la empresa, pero - en estos momentos es importante estar siempre al tanto de los acontecimientos diarios, pues de una forma o de otra - afectan la vida de la organización.

Se decidió hacerlo en este formato por ser más fácil de leer para todo el personal, más ágil en su circulación y el tiempo que se invierte en la lectura de éste es mínimo, cumpliendo así su objetivo.

Se destaca también la sección del periódico donde se localiza la noticia.

De ninguna manera la síntesis diaria de noticias - modificará el criterio, ni será la forma de crear críticos o analistas; simplemente trata de dar una imagen diferente, pensada y estructurada con el único fin de informar y mantener actualizado al personal.

La noticia de cada periódico se recorta y se archiva al igual que la síntesis. Hay que recalcar que únicamente es la síntesis la que circula, y sólo en caso de que alguna persona solicite más información, se le facilitará una copia del recorte de periódico con la noticia. (Anexo 1, pag. 121)

5.1.5.2.- Información Depurada Para Personal Directivo:

En este formato se busca aprovechar la información de las diferentes publicaciones periódicas que recibe la empresa.

"Fotosíntesis", nombre que se le ha dado a esta publicación, por ser una de las funciones más importantes de las plantas, y porque también el nombre indica el contenido de la misma "síntesis" y "foto" o gráficas".

Por ser una publicación que está dirigida a las personas que integran del 1° al 4° tramo de control, se pensó en el formato que siguen los periódicos, para darle seriedad, variedad, movimiento y poder manejar la información en forma objetiva. Se eligió también este diseño por ser más económico y agradable al lector.

Lo más importante e interesante de esta publicación es que el personal selecciona la información para que se le dé difusión.

Las caricaturas o las gráficas si las selecciona este Departamento, de acuerdo a los acontecimientos, y al contenido de "Fotosíntesis".

Con esta publicación tampoco se planea difundir -- ninguna ideología o tendencia política y esto se aclara -- en todos los números que se publican. (Anexo 2, pag.122)

5.1.5.3.- Boletín Mensual:

El boletín mensual de Semillas Híbridas, tiene el objetivo de integrar a todo el personal de la empresa, fomentando su participación en el mismo. (Anexo 3, pag. 123)

Se inicia con el editorial, mensaje emitido por el director de la empresa, por medio del cual se busca motivar al personal a la superación en el trabajo y en su vida.

Posteriormente "Actividades", nombre que lleva la sección en la que se hace un resumen de las actividades más importantes del mes realizadas por el personal.

Para tí, es la sección en la que el Departamento de Recursos Humanos participa ampliamente; aquí se da a conocer información sobre el INSS, INFONAVIT, FONATUR, -- etc., importante para todo el personal.

Quiénes Somos, es la sección en que damos a cono--

cer quiénes somos y qué hacemos. Significa un estímulo - para las personas que laboran en la empresa y también los motiva y agradece de alguna manera su entrega para que la empresa funciones.

En Reflexiones, tratamos de dar un mensaje de aliento para realizar las actividades diarias con orgullo, satisfacción y empeño.

De las Plantas; en esta sección se realiza un resumen de actividades mensuales de las diferentes plantas y oficinas de ventas de la empresa.

Esta es una de las secciones en donde se manifiesta más la participación del personal, pues se lleva a cabo gracias a los corresponsales localizados en cada una de las dependencias.

Así funcionamos, aquí damos a conocer cómo está -- estructurada la empresa, cómo funciona y quiénes son los responsables de hacerla funcionar; por esta razón el Departamento de Recursos Humanos participa nuevamente en este boletín.

En "Estoy buscando mi nombre", se pretende captar aún más la atención del personal, al fomentar la participación de los trabajadores en la elección del nombre en su boletín.

Con "Hechos de la Historia" se desea fomentar la cultura y el interés por la lectura entre los miembros de la empresa.

En lo social. ¡Fiestas!, ¡Bautizos!, ¡Bodas!... --

busca ser la sección en la que podamos difundir todas las cosas agradable, y las que no sean tanto también, a todo el personal. Con ésta se pretende integrar a los trabajadores y crear un ambiente de amistad entre ellos.

5.1.5.4.- Formas para la Biblioteca:

Las formas que se diseñaron para el uso de las Bibliotecas de Semillas Híbridas, S.A. de C.V., son el producto de la comparación realizada en las diferentes Bibliotecas de la ciudad de Guadalajara, y se llegó a la conclusión de emplear las formas que utiliza la Universidad Autónoma de Guadalajara.

En el bolsillo de registro del derechohabiente - - (azul), se anotan los datos del usuario: nombre, número de nómina, domicilio, teléfono, dependencia en la que trabaja y firma; éste se archiva en la biblioteca. Dentro de éste se deposita la tarjeta de registro del libro, -- con la fecha de entrega del mismo y las características - de éste.

El bolsillo de registro del libro (amarillo) se coloca en el forro de éste, y dentro se ponen dos tarjetas: una de ellas, la tarjeta rosa que contiene el título del libro y el nombre del autor, además el nombre del lector y la fecha de devolución del acervo; la otra tarjeta (amarilla), se coloca en el bolsillo de registro del libro; - aquí se indica la fecha de devolución del libro. (Anexo - 4, pag. 124)

5.1.5.5.- Calendarización de Actividades:

Es la representación gráfica de las actividades --

que se realizarán en Semillas Híbridas, propuestas en este programa.

La calendarización se da por área:

La que se refiere a Comunicación Interna y los subprogramas de Información y Dinámica de la Comunicación; y los de Comunicación como Departamento de Apoyo a Capacitación, Dirección Técnica y la Dirección de Finanzas y Administración. (Anexos 5,6,7,8 y 9, páginas 125,126,127,128 y 129 respectivamente).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Debido al avance y desarrollo de las nuevas tecnologías, la comunicación interpersonal se ha descuidado. - Tal es el caso de las grandes sociedades tecnificadas, cada vez más alejadas de la naturaleza y del hombre, como ser individual, pensante, poseedor de sentimientos y necesidades.

Esto se ve reflejado en todos los sectores de la sociedad: la familia, la iglesia, el gobierno, el trabajo, etcétera, lo que conlleva a la desintegración de núcleos que son pilares del desarrollo de una nación.

Por lo que se refiere al sector trabajo, particularmente al empresarial, y específicamente a Semillas Híbridas, S.A. de C.V., la carencia del Departamento de Comunicación, como se plantea en los capítulos anteriores, pretende a través del programa y subprogramas propuestos hacer fluir la comunicación en ambos sentidos, ascendente y descendente, horizontal y verticalmente, con el objeto de lograr más beneficios para los trabajadores, fortalecer la imagen de la institución en la imagen, además de lograr aumentar el rendimiento del factor humano de la empresa y así, llegar al perfeccionamiento de las técnicas y, por lo tanto, incrementar la producción.

Así las conclusiones generales obtenidas en este estudio son las siguientes:

- 1.- Debido al desarrollo de las nuevas tecnologías en la comunicación y, en general, en todos los sectores de producción, la comunicación empresarial debe cumplir con la labor de integración de los miembros que forman -

una organización. Esta debe realizarse principalmente en la mediana y gran empresa, pues, como ya se planteó en el capítulo IV, en la pequeña empresa la comunicación fluye por sí sola, debido al reducido número de trabajadores - que laboran en ellas y a las funciones de organización y regulación de sus ejecutivos.

2.- La creación de un Departamento de Comunicación en Semillas Híbridas S.A. de C.V., es indispensable ante las nuevas necesidades que exige una mediana empresa, que empieza a perfilarse en su crecimiento y desarrollo para ser una gran empresa.

3.- La expansión de la empresa a casi la mitad del territorio nacional crea la dislocación del factor principal de una institución: el factor humano. El Departamento de Comunicación, a través del subprograma del Boletín o Revista Interna, logrará integrar favorablemente al personal de la organización, pero, además, buscará motivarlo a desarrollarse a la par de la empresa.

4.- Un factor muy importante es el de respetar el tiempo de trabajo del grupo directivo, que se ve presionado por las fuertes cargas de trabajo, lo cual evita que ponga la debida atención a la lectura de las 40 revistas o más que se reciben mensualmente en la empresa. Con este antecedente, la creación del subprograma de Información Depurada para Personal Directivo agilizará, administrará y aprovechará la información contenida en las publicaciones manteniendo así actualizado al personal que integra del primer al cuarto tramo de control.

5.- Sabemos que el estar informado de los últimos

acontecimientos que afectan a la sociedad en general, es de vital importancia para cualquier persona, pero para los integrantes de una institución, llámese ésta Semillas Híbridas o no, es indispensable, pues el saber cómo estos hechos afectarán o beneficiarán el curso o desarrollo de la empresa es muy importante. Por lo tanto, la realización del subprograma de Análisis Diario de Noticias logrará mantener informado de los acontecimientos al grupo que integra del primer al cuarto tramo de control; además le proporcionará diferentes puntos de vista al efectuar el análisis en diferentes periódicos, lo cual, definitivamente, ampliará la visión y análisis de los diferentes sucesos.

6.- El impulso a la cultura, preparación y el enriquecimiento intelectual, son importantes para que exista el elemento humano preparado que esté al nivel de cualquier organización. Esta debe ser preocupación de cualquier empresa. Semillas Híbridas S.A. de C.V. interesada por el nivel cultural de sus empleados, marca como una necesidad imperante la formación de una Biblioteca Central, misma que estará ubicada en el edificio corporativo de la empresa. Pero, además, no se centralizará la cultura ni el acceso a ella, pues también se formarán bibliotecas en las oficinas o plantas foráneas. Por lo tanto, -- una vez más la integración del personal se logrará también a través del libre acceso a los libros.

Para mantener, controlar y aumentar la cantidad de libros, revistas, periódicos, etcétera, se crea el Reglamento de Uso de las Bibliotecas de Semillas Híbridas, el que evitará el hurto, maltrato o mal manejo del material de las mismas.

8.- Por lo tanto, los subprogramas: Boletín o Revista Interna, la formación de la Biblioteca y el formato de actividades sociales y culturales para todo el personal reducirán la formación marcada de grupos informales, creando así la gran familia de Semillas Híbridas S.A. de C.V.

9.- El Departamento de Comunicación no tendrá ninguna autoridad sobre el personal que labora en la empresa, a excepción de los integrantes del propio departamento. Pero sí tendrá políticas y procedimientos a los que se deberán ajustar las diversas áreas de la organización que soliciten los servicios de apoyo que brindará este departamento.

10.- Con el apoyo relacionado a los audiovisuales e impresos solicitados por los departamentos, el que los realice el Departamento de Comunicación reducirá en gran cantidad el costo de producción de los mismos, además de tener ventaja de que se estará enterado de las necesidades de la empresa y cómo deben enfocarse los problemas de ésta.

11.- Con los cursos de comunicación se buscará el funcionamiento y la unificación del lenguaje técnico entre el personal de la empresa en sus diferentes niveles, lo que agilizará el desempeño de cualquier orden por complicado que éste sea.

12.- La Publicidad es de suma importancia para lograr la eficaz comercialización de los productos de la empresa; el diseño de una campaña basada en los resultados de estudios de mercadotecnia permitirá planear concienzudamente la estrategia a seguir por la empresa. El

Departamento de Comunicación se encargará de realizar la campaña, en coordinación con el Gerente de Mercadotecnia.

13.- Semillas Híbridas, al perfilarse como una - - gran empresa, necesita crear la imagen corporativa que le dé reconocimiento y respeto ante la sociedad en que vivimos. Por lo tanto, el Departamento de Comunicación planeará una campaña de publicidad institucional que llene - los requisitos de la empresa.

14.- En relación al área de capacitación, ya sea - interna dirigida a la actualización del personal de la empresa, o externa, con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas o dependen de la misma, como son los distribuidores de nuestros productos, o el campesino_ que los usa, el Departamento de Comunicación se encargará de agilizar la contratación de los especialistas que impartirán los cursos de capacitación, además de la organización total de éstos. Por supuesto, esta actividad se - realiza en combinación con el Departamento de Desarrollo_ Humano.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- (1) Albrandt Piñera Arturo. Relaciones Públicas. México, sin mención de editorial, 1972, pag.39,40,43,--45,46,50,51,53,54,55.
- (2) Barlund C. Dean. A Transactional Model of Communications Process, Nueva York, Edit. por Barker y R. --Kliber, 1971, pag. 77.
- (3) Berelson Bernard. Artículo publicado en el libro de Wilbur Schramm, Procesos y Efectos de la Comunicación. Quito, Ecuador, Edit.Ciespal, 1969, pag. 299, 301,302,303,304.305.
- (4) Bottomore T.B. Introducción a la Sociología.. Barcelona, Ediciones Península, 1972, pag. 101.
- (5) Cantril Hadley. The use of trends, en cantril. Princeton, Edit. Gaugin Public Opinion, 1944, pag.226.
- (6) Cohen Dorothy. Publicidad Comercial. México, Edit . Diana, 1982, pag. 32, 94.
- (7) Duhalt K.M. Técnicas de Comunicación Administrativa (Manual para Jefes o Supervisores). México. Editado por la UNAM, pag. 34.
- (8) Enzenberger, Magnus Hans. Elementos para una Teoría de los Medios de Comunicación. Barcelona, Edit. Anagrama, 1972, pag. 25.
- (9) Fraser Bornd. An Introduction to Human Communication Theory. Iowa,Edit.Brown Company Publishers, 1973.
- (10) Fleur M.de. Teorías de la Comunicación Masiva. México, Edit. Paidós, pag. 193.

- (11) Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emilia no. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México, Edit. Trillas, 1981, pag. 24,27,47,342.
- (12) Goldhaber M.Gerald. Comunicación Organizacional. - México, Edit. Logos Consorcio Editorial, S.A., - - 1977, pag. 9,18,19,21,116,117,124,353,358.
- (13) Harold Koontz y O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Edit.Mc.Graw-Hill Book Company, - Inc. Nueva York, 1967, pag. 42,369.
- (14) Huse Edgar y Bowditch. Behavior in Organization. - Massachusetts, Edit. Addison Wesley,1973,pag.31.
- (15) Mc.Carthy Jerome E. Basic Marketing: A Managerial Approach, 3a. edición.Illinois.Edit.Homewood, - -- III: Richard D. Irwin,Inc.,1968, pag. 9.
- (16) Newcomb M.Theodore.Manual de Psicología Social. -- Buenos Aires, Edit. ADUEBA, 1971, pag. 571.
- (17) Ortiz Gil Carlos. La Comunicación. México, Edit. - Herrero Hermanos Sucesores, S.A.,1965,pag. 11.
- (18) Pace R. Wayne y Boren Ribert. The Human Transactional.Edit.por Scott Toresman Co.,1973, pag. 31.
- (19) Packard Vance. Las formas ocultas de la propaganda. Buenos Aires, Edit. Sudamericana, 1973, pag. 9
- (20) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, - teoría y práctica (primera parte). México,Editorial Limusa,1983,pag.86,88,90,92,94,96.
- (21) Ríos Szalay Jorge. Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones. México, Edit. Trillas, 1982,pag.32,33,34,35,36,127,19.

- (22) Rivadeneira Prada Raúl. La Opinión Pública, análisis, estructura y métodos para su estudio. México, Edit. Trillas sin fecha de edición, pag.49,113,119, 120,124,125,127,129,161,163,166.
- (23) Rovigatti Vitalino. Appuniti di Metodologia Dell' Opinione Pubblica. Parte especial: La Propaganda. Roma, Italia, Edit. por la Universidad de Roma, - sin fecha, pag. 1.
- (24) Schramm Wilbur. Men, Messages and Medio, Nueva - - York, Edit. Harper and Row, 1973.
- (25) Steinberg Charles. Los Medios de Comunicación Social, División de la Revista Visión, México, Edit. Roble, 1969, pag. 90,53.
- (26) Stuart Chase. El Lenguaje de la Comunicación, cita do en la obra de Flores de Gortari y Orozco, ob. - cit. pag. 38.
- (27) Thayer Lee. Communications and Communication Sys-- tems. Illinois, Edit. Homewood, 1968. pag. 18.
- (28) Wilmot William y Wenburg Jon. The personal communi cations process. Nueva York, Edit. John Wiley and Sons, Inc., 1973, pag. 251.
- (29) Zúñiga Velázquez Pedro. La Comunicación Fuente de Vida en la Empresa. Guadalajara Jal. Edit. por la UAG, pag. 53,55,57.

ANEXOS

Periódico	Secc.	Pag.	Resumen
Excelsior Informador Uno más Uno El Nacional	Nac. Nac. Nac. Nac.	1 1 1 1	<u>SOLO ASEGURA GANANCIA MONOPOLICA LA LIMITACION SALARIAL:</u> Al demandar la restitución del poder adquisitivo del salario, el líder del Congreso del Trabajo, Rafael Riva Palacio Pontones - afirmó ayer ante Miguel de la Madrid, que las contracciones salariales "solo aseguran altas tasas de ganancia a los grupos monopólicos; no garantizan alzas en los niveles de inversión y de empleo, y desalientan los propósitos de recuperación económica y de reconversión industrial". Además dijo Riva Palacio que el incremento de los salarios "no puede considerarse como un elemento inflacionario" y agregó que es prioritario restituir el poder adquisitivo del trabajador.
Excelsior Informador	Nac. Nac.	1 1	<u>MAYOR DESLIZAMIENTO PARA EVITAR LA FUGA DE CAPITALES:</u> El gobierno ha establecido una estrategia de mayor deslizamiento peso-dólar, con el objeto de evitar una mayor salida de capitales afirmó Carlos Solís Gutiérrez, director del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBAS). Señaló que esto obliga al aumento de las tasas de rendimiento a los ahorradores.
Excelsior Uno más Uno	Nac. Nac.	1 14	<u>ECONOMIA TOTALMENTE TRABAJADA:</u> La economía mexicana está totalmente trabada. Se ha perdido control sobre la inflación y apuntamos hacia la hiperinflación. Esto dificulta el crecimiento de la oferta exportable que representa la opción para superar la crisis, ya que si se reactiva la demanda interna con medidas artificiales, se generará empleo, sí, pero por un corto plazo y luego el alza de los precios se desbocará. Advirtieron el Consejo Nacional del Comercio Exterior, el Consejo Nacional Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales, la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores y la Confederación de Asociaciones y Agentes Aduanales.
Informador	Nac.	1	<u>ESTRATEGIA PROMUEVE DE MEXICO PARA UNA NUEVA REESTRUCTURACION:</u> El Comité de Bancos herederos sometió a estudio cuatro opciones propuestas por México a fin de que acenten la reestructuración de 48 mil 700 millones de dólares del principal de su deuda, con tipos de interés más bajos que los que negociaron el año pasado. El planeamiento fue realizado en Nueva York al -

Informador Excelsior	Nac. 1 Nac. 1	<p>Comité de Bancos Acreedores por el director de Crédito de la Secretaría de Hacienda. José Angel Gurria.</p> <p><u>GRAN DESCONFIANZA MUNDIAL CON UNA MORATORIA DE UFUDA:</u></p> <p>El Subsecretario francés de Asuntos Extranjeros, Didier Barioni, afirmó, que la moratoria produciría una gran desconfianza internacional que se volvería en contra de los países deudores y señaló que es injusto hacer de los acreedores el chivo exiatorio de los problemas internos de América Latina.</p>
Excelsior	Nac. 1	<p><u>ANALIZARAN DEL MAZO Y GRISANTI LA SITUACION DEL MERCADO DEL CRUDO:</u></p> <p>Los días 18 y 19 del presente mes se reunirán en Cancún el secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Alfredo del Mazo y su colega de Venezuela, Arturo Hernández Grisanti, para analizar la situación del mercado petrolero internacional y la recuperación de los precios del crudo, motivada por los acuerdos adoptados por los países productores de reducir sus plataformas de explotación.</p>
Informador	Nac. 6	<p><u>PULVERIZACION DE LA SUPERFICIE DE EJIDOS:</u></p> <p>El 40% de la superficie ejidal del país está pulverizada y erosionada, por lo que no produce a su completa capacidad, afirmó el secretario General de la Federación Mexicana de Organizaciones Agrícolas (FEDEMOA), Albert Salinas Ramos.</p>
Informador	Nac. 6	<p><u>BAJAN INTERESES EN PRESTAMOS A CAÑEROS:</u></p> <p>Al informar que la Secretaría de Hacienda bajó los intereses en los préstamos bancarios al sector cañero de 85 al 75%, los productores de caña de azúcar del país anunciaron que harán su máximo esfuerzo para producir este año 45 millones de toneladas de azúcar granífera, con la cual se espera obtener cuatro millones de azúcar.</p>
Informador	Nac. 10	<p><u>ACUSAN A LA SARH DE CONSENTIR LA TALA INMÓDERADA:</u></p> <p>La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se presta a la tala inmoderada que compañías particulares hacen en forma clandestina e irracional en los bosques, denunciaron hoy representantes de la Unión de Asociaciones Forestales Agronegocios del Municipio de San Dimas en el Estado de Durango.</p> <p>La denuncia se hizo al jefe de Programas Forestales, Guillermo Matús, a quien señalaron que dichas acciones repercuten negativamente en la economía de los ejidatarios.</p>

Uno más Uno

Nac. 15

AYUDA EMERGENTE A LOS AGRICULTORES EN TLAXCALA:

El gobierno del Estado y el Federal establecerán un programa de ayuda emergente a los agricultores afectados por la sequía y las heladas prematuras. Tan solo en maíz se calcula que las pérdidas sobrepasan las 80 mil toneladas.

Informador

Loc. 1

SEMIPARALIZADO EL PRE EN ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA:

A pesar de la información oficial de que las obras del Programa Regional de Empleo están prácticamente en operación en 123 de los 124 municipios que conforman el Estado, en Guadalajara no han comenzado y hasta el día de ayer no se habían entregado las partidas iniciales.

Informador

Loc. 1

AUMENTO CECIENTE DEL COSTO DE LA EDUCACION:

Al inaugurar el curso de especialización en administración, investigación y planeación educativa, organizado por la Secretaría de Educación Pública, la Universidad de Guadalajara, y el Departamento de Educación Pública del Estado, dirigido a maestros con nivel de licenciatura, el titular de Educación Estatal Lic. José Luis Leal Banabria, declaró que cada día los servicios públicos de educación tienen un costo sumamente elevados. Cada día más mexicanos necesitan este servicio, y por lo tanto el estado tiene más problemas para brindarlo.

Informador

Loc. 1

CONTRACCION DEL 28% EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO:

El Presidente de la Cámara de la Industria del Vestido en Jalisco, Jesús Soto Millón, estimó que en lo que va del presente año este sector se ha contraído en un 28%. En Jalisco operaban 1250 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, dando empleo a 60 mil trabajadores.

Excelsior

Fin. 1

INDICADORES BASICOS: compra venta

Dólar Casa de Cambio Privada	718.00	723.00
Dólar Casa de Cambio Controlado	718.00	723.00
Dólar Controlado	700.00	702.00
Tasa Libor		
3 meses	5 3/4	
cpp Banxico	84.40	
Cetes		
Tasa Ponderada	91.50	
Petrobonos '84--	352.00	
'85--	293.00	
'85-1-	217.00	
'86--	131.75	

Sólo Asegura Ganancia

Monopólica la Limitación Salarial

Restituyan Poder Adquisitivo: CT

- ★ El Incremento a los Sueldos no Puede Considerarse Inflacionario: Riva P.
- ★ Criterio Prioritario Debe ser la Devolución de Capacidad de Compra Obrera
- ★ Contracer Nóminas no Garantiza Elevar los Niveles de Inversión y de Empleo
- ★ En Tiempo de Crisis no Puede Haber Balances Triunfalistas o Espectaculares

Por AURORA BERDEJO ARVIZU

Al demandar la restitución del poder adquisitivo del salario, el líder del Congreso del Trabajo, Rafael Riva Palacio Pontones, afirmó ayer ante el Jefe del Ejecutivo que las contracciones salariales "sólo aseguran altas tasas de ganancia a los grupos monopolísticos; no garantizan alzas en los niveles de inversión y de empleo, y desalientan los propósitos de recuperación económica y de reconversión industrial".

Durante un desayuno que las organizaciones agrupadas en el Congreso del Trabajo ofrecieron al Mandatario, Riva Palacio expresó que el incremento de los salarios "no puede considerarse como un elemento inflacionario", y añadió que la necesidad de restituir el poder adquisitivo del trabajador debe incluirse como criterio preferencial en la política económica.

La reunión se efectuó en la sede del CT y asistieron también secretaríos de Estado. Riva Palacio fue el único orador y expresó que en tiempos de crisis "no puede haber balances triunfalistas o resultados espectaculares", y que por ello las transformaciones de la sociedad se realizan con múltiples tensiones.

Recordó el líder que al iniciarse este sexenio el país se encontraba ya

inmerso en problemas cuya intensidad y complejidad no han tenido precedentes en las últimas décadas.

Expuso que a los problemas estructurales han venido a sumarse el estrangulamiento del sector externo y las fuertes presiones sobre las finanzas públicas, considerados como puntos torales de la crisis económica.

Dijo que al contexto de recesión e inestabilidad económico-financiera se ha adicionado el descenso de los precios del petróleo, y expresó: "Una

SIGUE EN LA PAGINA DIEZ

Alción elemental de sus consecuencias nos la proporciona el hecho de que los ingresos que el país debería de percibir por tal concepto equivale al salario mínimo pagado en un año por alrededor de cuatro millones de trabajadores."

Añadió que las altas tasas de interés y onerosas condiciones de la deuda imponen serios obstáculos al desarrollo, y expresó:

"En tal perspectiva, las críticas circunstanciales en que usted (el Presidente) ha realizado sus gestiones, no han permitido la realización cabal de las acciones programadas por su gobierno."

Riva Palacio manifestó que "el mayor logro alcanzado por la nación ha consistido en preservar la solidez de las instituciones democráticas y la inquebrantable voluntad de superar los problemas".

Se refirió a algunos de los temas analizados por el Presidente De la Madrid en su IV Informe de Gobierno, y dijo que "ante las dificultades no han faltado quienes desde dentro y desde fuera, intentan vulnerar la soberanía nacional o pugnan por cambiar la sociedad de la noche a la mañana".

Precisó que el CT rechaza rotundamente "los propósitos divisionistas", al mismo tiempo que apoya la convocatoria a la unidad nacional, sobre todo, frente a las "pretensiones de la reacción interna que ha sabido al extranjero para solicitar la intervención en los asuntos que sólo competen a los mexicanos".

DOS DEMANDAS CENTRALES

Insistió en dos demandas centrales: "Ni abandono de las reivindicaciones de los trabajadores, ni renuncia del Estado a su carácter de representante de los intereses mayoritarios"; ratificó la defensa permanente de este sector a la soberanía e independencia del país, y

precisó que México, si cede ante la prepotencia, "la intervención imperial no tendría ya límites".

Asimismo manifestó el compromiso del CT de combatir frontal y decisivamente la inflación; de luchar por una mayor equidad en el sistema impositivo, fortaleciendo el propósito redistributivo, y de consolidar sistemas eficientes de atasco social y de im-

pulsar a la revolución educativa y al libro del texto gratuito.

Dijo también, que el CT considera "urgente" dar un nuevo impulso a las acciones ya iniciadas en materia de vivienda, fomento al sector social, apoyo a la comercialización sindical de básicos, y en general, al establecimiento de un sistema nacional de protección al salario.

Subrayó que frente las crecientes demandas insatisfechas y las críticas circunstancias de la economía, los programas sociales

tienen una relevante función que cumplir.

Demandó asimismo desechar falsas expectativas y abandonar inercias, y reconocer la "dura realidad", sin sumirnos en el derrotismo o la parálisis, para "ponderar con madurez la magnitud de los desafíos, como condición indispensable para enfrentarlos".

Al desayuno asistieron también los líderes de la CTM, Fidel Velázquez; de la FSTSE, Hugo Doménczán, y del CEN del PIRL, Adolfo Lugo Verduzco.

Riesgosa la Reactivación Artificial: IP

"Economía Totalmente Trabada"

- * Apuntamos Hacia la Hiperinflación. Dicen
- * Dificil Crecimiento de la Oferta al Exterior
- * Falta Infraestructura y Crédito Para Exportar
- * Liberan las Divisas a Quien Venda Fuera
- * Facilidad a Infractores del Control de Cambios
- * La Flexibilidad no Hará Desaparecer Multas: BdeM

Por JAIME CONTRERAS SALCEDO

La economía mexicana está totalmente trabada. Se ha perdido control sobre la inflación y apuntamos hacia la hiperinflación. Esto dificulta el crecimiento de la oferta exportable que representa la opción para superar la crisis, ya que si se reactiva la demanda interna con medidas artificiales, se generará empleo, sí, pero por un corto plazo y luego el alza de los precios se desbocará.

La advertencia provino de cuatro organizaciones empresariales especializadas en comercio exterior: el Consejo Nacional de

Para remover obstáculos y reducir costos a la actividad exportadora, el Banco de México informó que los empresarios que colocan mercancías en los mercados internacionales podrán aplicar hasta ciento por ciento de las divisas que generan en la liquidación de anticipos correspondientes a sus futuras importaciones.

Conforme al régimen anterior, los empresarios sólo podían efectuar tales anticipos hasta por 50 por ciento del valor de sus futuras importaciones y debían otorgar garantías

"Economía Totalmente Trabada"

sigue de la primera plana

Comercio Exterior, el Consejo Empirista del México para Asuntos Internacionales, la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores y la Confederación de Asociaciones y Agentes Aduanales, quienes expusieron por medio de sus presidentes, su preocupación porque aún hace falta mucho trabajo en materia de infraestructura, financiamiento y trámites para acrecentar nuestras ventas en el exterior.

Eugenio Clariond Reyes, Pablo García Barbaquano, Jorge Barabá Zelina y Ramón Barrios Pontón, dirigentes de los citados orga-

nismos, se reunieron ayer en conferencia de prensa en donde manifestaron además que es conveniente definir en qué consiste el Programa de Aliento y Crecimiento "porque hasta ahora seguimos con generalidades de inyectar dinero a la economía para resolver una serie de problemas, olvidando un poco la lucha contra la inflación".

Clariond Reyes, en nombre del Comocex, manifestó que un programa de crecimiento con estrategias no inflacionarias sería lo ideal, "desafortunadamente" las condiciones de México y probablemente la infraestructura y su aparato productivo no lo facilitan en el grado necesario".

Propuso: "El país debería examinarse hacia un crecimiento mediante el aliento a la demanda externa, porque en realidad lo que ha promovido la inflación ha sido la demanda interna que se ha financiado con emisión de más billetes o con endeudamiento interno y externo".

Se le preguntó si estaba de acuerdo con un mensaje leído por el líder del CEMAL, Pablo García Barbaquano, en el sentido de que ya no había control sobre la inflación y por tal motivo el sistema apuntaba hacia la hiperinflación, a lo que los cuatro manifestaron que así era. Clariond Reyes abundó sobre el particular al indicar que debi-

do a que la economía — como ya se anotó — estaba trabada, se discutía el crecimiento de la oferta exportable en la proporción "que todos queremos".

Pero algunos especialistas del propio sector privado abogan por la reactivación interna, se les dijo y el dirigente del Consejo Nacional de Comercio Exterior, Clariond Reyes, expresó:

"Creo que debemos mantener la demanda, tal una a las posibilidades reales de manufacturas de México. La única salida para el país y lo dijo el Presidente en su Informe, es promover que haya más oferta exportable porque esta nos permite captar más divisas, generar empleo y mantener trabajando a la planta productiva. Si se reactiva la nación agregando al gasto el déficit público para alentar más consumo sólo se traerá consigo de corto plazo y una hiperinflación muy grave", advirtió.

En materia de paridad, el funcionario de la AMIERA dijo que si no se le había a los autoridades una certidumbre de que el gobierno va a implementar un pequeño índice de subvaluación "que no permita seguir compitiendo en el exterior". Eso se lecató si el régimen mueve la tasa de desdoblamiento del dólar controlado a un ritmo similar al de la inflación interna y al diferencial de la de los países con los que comercializamos".

En cuanto a financiamiento, los dirigentes del comercio exterior privado señalaron que sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, las solicitudes de crédito tardan en responder entre tres a cuatro meses lo que hace poca la oportunidad de exportar o bien desalienta a los inversionistas.

Indicaron además que se necesita dotar de un mejor infraestructura a puertos, carreteras, transporte

y pidieron más actualización en materia legislativa de estos asuntos, con objeto de que no salga más barato colocar mercancías mexicanas "utilizando, por ejemplo, los puertos de Houston o Long Beach, que los nacionales".

En el mismo caso se encontrarían los ferrocarriles ya que resulta preocupante el hecho de que en estos momentos salga mucho más oneroso transportar determinadas mercancías por este medio de transporte, que por camiones.

Contracción del 28% en la industria del vestido

Aunque reconociendo que no hay datos recientes precisos que permitan hacer una evaluación enteramente confiable, el Presidente de la Cámara de la Industria del Vestido en Jalisco, Jesús Soto Millán, estimó que en lo que va del presente año ese sector se ha contraído en un 28%.

Explicó que, según la última cifra conocida, en Jalisco operaban 1,250 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, proporcionando empleo a 60,000 trabajadores, pero luego admitió que lo más cercano a la realidad podría resultar restando el 28% que se aduce de contracción.

Reveló luego que en la pasada Exhmo. A, apenas el mes anterior, participaron 60 expositores y se obtuvieron ventas por 2,200 millones de pesos, en tanto que en el mismo evento de 1955 tomaron parte 50 expositores y lograron ventas por 1,700 millones de pesos.

Terminante, Soto Millán afirmó que "dentro de la Cámara no están los industriales que explotan a las costureras". Aceptó que hay muchas que "maquilan" directamente para comerciantes, trabajándoles en condiciones desventajosas. "Todos nuestros trabajadores cuentan con Seguro Social y están sindicalizados", aseveró, tras calcular que unas 8,000 costureras laboran sin control.

En su opinión, no es malo que cada vez más las amas de casa aprenden costura y se confeccionan su ropa: "En potencia, se trata de posibles micro-industrias a futuro. Lo malo está en la explotación; pero es muy difícil evitarla, pues se ocuparía un inspector para cada casa".

Consideró muy difícil establecer los volúmenes de contrabando, aunque apuntó que se han entablado pláticas con las autoridades para combatirlo con eficacia. Luego dijo que varios fabricantes recurren a importar telas para elaborar prendas.

Se le preguntó por qué resulta tan raro ver en venta prendas de vestir fabricadas aquí, a lo que el dirigente industrial contestó que, "afortunadamente, cada día se incrementa nuestro mercado en los Estados del Norte de la República y en la Frontera; allá están nuestros clientes más fuertes. Incluso puedo afirmarse que el 40% de nuestras ventas lo obtenemos allá".

Hoy en día, en promedio, la industria de confección de ropa y prendas de vestir produce diariamente en Jalisco unos cuatro millones de piezas. Y, también promedialmente, cada prenda importa un precio de 1,500 pesos.

Mayor deslizamiento para evitar la fuga de capitales

MEXICO, D.F., Sept. 3 (EXC-AEE).— El Gobierno ha establecido una estrategia de mayor deslizamiento peso-dólar, con el objeto de evitar una mayor salida de capitales, según se desprende del comentario del director del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), Carlos Sales Gutiérrez, quien anotó además que "esta situación obliga a las autoridades financieras a incrementar las tasas de rendimiento a los ahorradores. Es una especie de círculo vicioso, que podrá concluir en sentido contrario en la medida en que algunas medidas del Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), sobre todo las relacionadas con el comercio exterior, se presenten".

El ex-subsecretario de la Banca habló en tono a la sujeción en la sala de remates del mercado accionario, en donde debió al alza de los rendimientos en algunos instrumentos importantes del mercado del dinero —como los Pagarsés de la Federación (7.98); Certificados de la Tesorería (102) y aceptaciones bancarias (105.21)— hubo un ajuste a la baja del indicador central por 700 puntos. El retroceso hizo que este índice quedara en 21.48 unidades.

Fue una fuerte postura de compra. De las 109 series negociadas, 46 presentaron aumentos y 18 fueron bajas, detacando dentro de estas últimas las emisiones triple "A". 31 no tuvieron cambio. Los especialistas consideraron que se continúa con la tendencia de retro de ganancias ante el alza de tasas de interés activas ya que el mercado no puede soportar ya estos ajustes.

Sales Gutiérrez, en conferencia de prensa, indicó por su parte que la aceleración del deslizamiento del tipo de cambio obliga a incrementar los rendimientos internos. Concretamente, el titular de Banobras dijo:

"La política de contención que se ha venido aplicando ha obligado al rápido incremento del tipo de cambio para evitar una salida de capitales relacionada con la falta de divisas que se generó por la disminución de los precios del petróleo. La aceleración del deslizamiento del tipo de cambio obliga a

Indicadores Básicos

A la Haza una Haza Haza
Hecho semana un mes un año
Pesos

Dólar Casa de Cambio Privada				
Compra	718.00			
Venta	725.50			
Dólar Casa de Cambio				
Compra	715.00	715.00	651.00	677.00
Venta	723.00	719.00	656.00	673.00
Dólar Contratado				
Compra	700.00	675.00	672.00	670.00
Venta	702.20	690.20	683.50	676.10
Spot Peso N. Y.				
Compra	No cotizó	No cotizó	No cotizó	27.00
Venta	No cotizó	No cotizó	No cotizó	31.00
Oro Londres				
Dólares				
Apertura	407.20	377.00	368.75	342.00
Cierre	405.00	364.10	360.50	336.00
Plata Londres				
London Fix	5.44	5.1225	5.1150	6.1025
Bolsa N. Y.				
Puntos				
Dow Jones	1,361.53	1,091.25	1,769.61	1,114.41
Bolsa México	21,452.00	22,303.55	20,061.55	6,730.25
Tasa Prima	7.50	7.50	4.00	6.00
Tasa Labor				
Porcentaje				
3 meses	53.4	57.8	61.2	33.56
Certificados N. Y.				
3 meses	3.20	3.20	3.55	7.50
6 meses	3.10	3.10	3.55	50.00
Tasas				
Tasa Ponderada				
Ultima Emisión	91.50	91.50	91.50	50.00

3 de septiembre de 1966

Emisora Serie	Ultimo hecho	Posturas al Cierre	Cambio con hecho anterior
	Venta	Compra	
PETROBONOS			
Petrolero '81	353.00	352.00	- 1.00
Petrolero '82	351.00	351.00	- 0.00
Petrolero '83	347.00	347.00	- 0.00
Petrolero '84	331.75	332.00	+ 0.25

Semiparalizado el PRE en zona metropolitana de Guadalajara

Jose a la información oficial de que las obras del Programa Regional de Empleo están prácticamente en operación en 121 de los 124 Municipios que conforman el Estado, en Guadalajara no han comenzado y hasta el día de ayer no se habían entregado las partidas jurídicas. En Zapopan y Tlaquepaque las obras empezaron con recursos propios, pero corren el riesgo de que la inflación inutilice el programa por el retraso en las asignaciones.

En efecto, el Presidente Municipal de Zapopan, Lic. Juan José Bañuelos Guardado, dijo ayer que en el caso de la rehabilitación de la escuela "Nuestros Niños" en el poblado de Escalón, con un millón de pesos del PRE, se realizó con recursos propios del Ayuntamiento. En Tlaquepaque la única obra que está en proceso se inició en forma similar.

Entrevistado el director de Obras Públicas del Ayuntamiento de Guadalajara, Héctor Hiram Zavala Ontiveros, informó ayer que los proyectos se presentaron desde el mes de abril del presente año y comprenden redes de agua para ocho colonias, de las cuales tres no tienen el servicio y el resto son obras complementarias de programas inconclusos, con una inversión de \$226'000,000.00.

En lo que respecta a alcantarillado mencionó que son 10 obras, dos que no cuentan con el servicio y ocho complementarias con una inversión de \$261'000,000.00. Estos dos programas de infraestructura fueron aceptados y quedó pendiente el de empedrado y machucos con un inversión de \$88'000,000.00. En total solicitó \$1,384'000,000.00, que generarán 2,400 empleos.

Aclaró el funcionario que el Programa todavía no inicia y que se confía en poder empezar en esta quincena, de ser así y no cambio, como ha sido costumbre, la fecha de entrega, las obras concluirán en el mes de noviembre, simultáneamente con el programa de tomas y descargas en el que participa la comunidad.

El Presidente Municipal de Zapopan, informó que se presentaron al programa alrededor de 300 proyectos, principalmente de rehabilitación de empedrados, escuelas, sistemas de agua potable, alcantarillado, libramientos carreteros, y explicó que se enviaron más de lo que aprobaron, el resto "a lo mejor se realiza vía participación de los ciudadanos".

En total las obras aceptadas fueron 48

obras, pero curiosamente sobresalen las de rehabilitación en 32 escuelas, 13 para empedrados, principalmente ingresos al periférico y sólo tres para agua y alcantarillado, con lo que se contradice los propósitos del Programa Regional de Empleo según el lunes pasado dio a conocer el director del PRE en el Estado, cuya prioridades son servicios mínimos de infraestructura.

Se dio a conocer ayer que Zapopan tiene aproximadamente 700 colonias desde residenciales, tipo medio, hasta asentamientos irregulares, y se estima que alrededor de 50 colonias marginadas carecen del vital líquido.

El Primer Edil Bañuelos Guardado comentó que los proyectos fueron presentados desde el mes de febrero del presente año y recontactó que el proceso inflacionario puede afectar el programa de obra y caer en los riesgos de la pasada administración al quedarse intocadas las obras.

El Ayuntamiento de Zapopan solicitó casi los \$3,000'000,000.00 del presupuesto que se ejercerá en los 124 Municipios, pero sólo fueron aceptadas proyectos de obra con una inversión de \$490'000,000.00 aproximadamente.

En Tlaquepaque se dio a conocer que la primera obra del Programa Regional de Empleo se inició con recursos propios de la Comuna.

A este respecto, el arquitecto Mario Carrera Luna, coordinador del PRE en Tlaquepaque, informó que los proyectos fueron pre-

(Segue en la Página Dos)

• sentados en el mes de julio y que al ser aprobados iniciaron las obras en Las Juntas. Y

• agregó que posiblemente en esta semana inicien las siete restantes que importan un total

• de \$100'000,000.00.

• La obra de Las Juntas es solamente de alcantarillado y la inversión es del orden de los \$6'011,467.57.

• El PRE en Tlaquepaque sólo contempla para el presente año una obra de introducción de agua potable y alcantarillado en San Martín y solamente de alcantarillado en las colonias siguientes: Canal 5A, José López Portillo I y José López Portillo II y las Huertas zona II.

• De llegar los recursos como se esperan, terminará el programa el 15 de diciembre del presente año y contempla 32,000 jornales que generarán 350 empleos.

Aumento creciente del costo de la educación

Al poner en marcha el curso de especialización en administración, investigación y planeación educativa, que con duración de 10 meses organizan conjuntamente la Secretaría de Educación Pública, la Universidad de Guadalajara y el Departamento de Educación Pública del Estado, dirigido a maestros con nivel de licenciatura, el titular de Educación Estatal, Lic. José Luis Leal Sanabria declaró que "cada día los servicios públicos de educación tienen un costo sumamente elevado. Cada día es mayor el número de los mexicanos que reclama del Estado este servicio, y cada día el Estado Mexicano tiene problemas para atender al mayor número de mexicanos".

Y agregó que "si este curso va a servir para preparar a los técnicos en materia de manejo presupuestal, y nos va a dar a los planeadores e investigadores que tanto requiere el sistema educativo, seguros estamos que el presupuesto del Gobierno de la República y el del Estado contribuirán a hacer de Jalisco una Entidad próspera, una Entidad fuerte, porque habrá resuelto en forma definitiva el proceso educativo".

El curso inaugurado ayer en el Instituto de Administración Pública de Jalisco, se desarrollará durante los 10 meses próximos, y por medio del cual se impartirá capacitación en las áreas de planeación e investigación básica de la administración de la educación.

Especialistas en pedagogía destacados por la SEP, la Universidad de Guadalajara y el Departamento de Educación del Estado tendrán a su cargo la impartición del curso a maestros con nivel de licenciatura.

En el mismo acto de iniciación del curso, el secretario de Administración del Gobierno del Estado, Lic. Héctor Ra-

fael Pérez Partida, advirtió que "el sector educativo es uno de los elementos fundamentales para la transformación y el desarrollo económico de la sociedad. Educar es una tarea conjunta que necesita la participación activa, tanto de quienes la realizan como de quienes la reciben. Tarea que requiere de una constante superación y de una permanente especialización".

El Lic. Pérez Partida dijo también que "los tiempos de crisis son tiempos de retos, tiempos donde las acciones a realizar deben responder a objetivos claros que conllevan al logro de los fines que la educación tiene, que en última instancia consisten en lograr el pleno desarrollo del ser humano en todos los aspectos. Esto no puede lograrse sin una adecuada planeación del sector educativo eficaz y eficiente".

Y agregó que si "el proceso de planeación en el sector educativo necesita de una adecuada administración, no se puede planear y administrar sobre una realidad educativa cuya problemática y potencialidad no sea plenamente reconocida. De ahí que la investigación se convierta en uno de los pilares que sustenta el desarrollo y adecuación del sistema educativo a las necesidades de la sociedad".

Estudian propuestas de México para una nueva reestructuración

MADRID, Sept. 3 (EXC-AEF).— El Comité de Bancos Acreedores sometió a estudio cuatro opciones propuestas por México a fin de que acepten la reestructuración de 43 mil 700 millones de dólares del principal de su deuda, con tipos de interés más bajos que los que negociaron el año pasado.

El planteamiento fue hecho el pasado viernes en Nueva York al Comité de Bancos Acreedores por el director de Crédito de la Secretaría de Hacienda, José Ángel Gurria, y la petición mexicana fue transmitida a las diversas instituciones involucradas en el proceso de reestructuración de la deuda mexicana.

Según portavoces del comité, las negociaciones entre México y ellos continúan esta semana en Nueva York y tras las conversaciones preliminares se espera que México presente una oferta más concreta y en relación con la opción que haya tenido la mejor receptividad entre los bancos.

(Viene de la Primera Página)

proporcionar diferentes esquemas sobre posibles alternativas dentro del mismo objetivo.

La petición mexicana de disminución de intereses que refiere, en los cuatro esquemas presentados, a los 43 mil 700 millones de dólares del principal renegociado durante una serie de conversaciones celebradas el 29 de octubre de 1984.

Durante esa negociación se planteó que los recursos no tuvieran las tasas del mercado sino una atenuación de márgenes de interés.

No se precisó el porcentaje preciso de reducción que solicitó México. Una fuente vinculada a la negociación señaló que México y el Comité de Bancos Acreedores decidieron no divulgar las cifras debido a que no se trataba de una petición formal.

De cualquier forma, sugirieron que la reducción podría ir más abajo incluso que el spread de los bancos — o sea, el margen de utilidad sobre los empréstitos —, que, en el proceso de reestructuración a 14 años pactado con México por los 43,700 millones de dólares, se sitúa en un punto un octavo de porcentaje sobre la tasa inter-

El planteamiento mexicano busca una menor carga financiera en los compromisos adquiridos a fin de disponer de mayores recursos para el crecimiento interno. Pero al mismo tiempo, dijo una fuente vinculada a la negociación, los bancos difícilmente podrán ser flexibles si no tienen un esquema sobre el que negociar con sus bancos reguladores.

Los bancos regulares son los bancos centrales de cada país, cuyas restricciones, políticas fiscales y métodos de vigilancia en el comportamiento de las instituciones, bloquearon en el pasado el libre flujo de créditos a países endeudados.

Aparentemente, México amplió las posibilidades de negociación con los bancos acreedores durante la reunión del viernes, después de que Gurria, en la sesión que sostuvo el martes previo, sólo había solicitado la reducción de los tipos de interés, sin

(Sigue en la Página Trece)

bancaria de Londres, conocida como Libor.

La sugerencia fue reforzada por una corriente de opinión que circula en los mercados financieros en el sentido que, en las condiciones actuales, es preferible que los bancos acepten pérdidas inmediatas sobre el dinero que han desembolsado, a fin de garantizar el cumplimiento total de las obligaciones financieras que contrajo un país con ellos, con lo cual, al cerrarse ese ciclo, no habrían perdido capital, sino habrán ganado menos, pero, a la vez, garantizado los beneficios.

Demandaron a MM la restitución del poder adquisitivo del salario

MEXICO, D.F., Sept. 3 (EXC-AFP).—Al demandar la restitución del poder adquisitivo del salario, el líder del Congreso del Trabajo (CT), Rafael Riva Palacio Pontones, afirmó hoy ante el Presidente Miguel de la Madrid que las contracciones salariales sólo aseguran altas tasas de ganancia a los grupos monopólicos; no garantizan alzas en los niveles de inversión y de empleo, y desalientan los propósitos de recuperación económica y de reconversión industrial.

Durante un desayuno que las organizaciones agrupadas en el CT ofrecieron al Mandatario, Riva Palacio expresó que el incremento de los salarios no puede considerarse como un elemento inflacionario, y dijo que la necesidad de restituir el poder adquisitivo del trabajador, debe incluirse como criterio prioritario en la política económica.

La reunión se efectuó en la sede del CT, asistieron también secretarios de Estado, y Riva Palacio fue el único orador. Expresó que en tiempos de crisis no puede haber balances triunfalistas o resultados espectaculares, y que por ello las transformaciones de la sociedad se realizan con múltiples tensiones.

Recordó el dirigente que al iniciarse este sexenio, el país se encontraba ya inmerso en problemas cuya intensidad y complejidad no han tenido precedentes en las últimas décadas.

Y apuntó que a los problemas estructurales han venido a sumarse el estrangulamiento del sector externo y las fuertes presiones sobre las finanzas públicas, considerados como puntos nodales de la crisis económica.

Dijo que al contexto de recesión e inestabilidad económica financiera, se ha adicionado el descenso de los precios del petróleo, y expresó: "Una visión elemental de sus consecuencias nos la proporciona el hecho de que los ingresos que el país deja de percibir por tal concepto equivalen al salario mínimo pagado en un año por alrededor de cuatro millones de trabajadores.

A esto, añadió que las altas tasas de intereses y onerosas condiciones de la deuda, im-

ponen serios obstáculos al desarrollo, y expresó: "En tal perspectiva, las críticas circunstancias en que usted (el Presidente) ha realizado sus gestiones, no han permitido la realización cabal de las acciones programadas por su gobierno".

Riva Palacio manifestó que el mayor logro alcanzado por la nación, ha consistido en preservar la solidez de las instituciones democráticas y la inquebrantable voluntad de superar los problemas.

Se refirió a algunos de los temas analizados por el Presidente de la República en su IV Informe de Gobierno, y dijo que "ante las dificultades, nos han afectado quienes, desde adentro y desde afuera, intentan vulnerar la

país, y precisó que "México, si cediera ante la prepotencia, la intervención imperial no tendría ya límites".

Así mismo, manifestó el compromiso del CT de combatir frontal y decisivamente la inflación; de luchar por una mayor equidad en el sistema impositivo, fortaleciendo el propósito redistributivo, y de consolidar sistemas eficientes de abasto social y de impulsar a la revolución educativa y al libro del texto gratuito.

Riva Palacio señaló ante el Mandatario que el CT considera urgente dar un nuevo impulso a las acciones ya iniciadas en materia de vivienda, fomento al sector social, apoyo a la comercialización sindical de básicos, y en general, al establecimiento de un sistema nacional de protección al salario.

Subrayó que frente a las crecientes demandas insatisfechas y las críticas en constancias de la economía, los programas sociales tienen una relevante función que cumplir.

Demandó, al mismo tiempo, "dejar de hacer falsas expectativas y abandonar inercias, y reconocer la dura realidad, sin suturinos ni el derrotismo o la parálisis, para ponderar con madurez la magnitud de los desafíos, como condición indispensable para enfrentarlos".

soberanía nacional o pagar por cambiar la sociedad de la noche a la mañana".

Precisó que el CT rechaza rotundamente los propósitos revisionistas, y al mismo tiempo que apoya la convocatoria a la unidad nacional, sobre todo, frente a las presiones de la reacción interna que ha sabido al extranjero para solicitar la intervención en los asuntos que sólo competen a los mexicanos.

Insistió en dos demandas centrales: "Ni abandono de las reivindicaciones de los trabajadores, ni retroceso del Estado en el carácter de representante de los intereses mayoritarios", y ratificó la defensa permanente de este sector a la soberanía e independencia del

Al desayuno, también asistieron los líderes de la CTM, Fidel Velázquez, de la ESTSE, Hugo Domínguez, y del CEN del PRI, Adolfo López Verdugo.

MEXICO, D.F., Sept. 3 (EXC-AFP).— "Los trabajadores ya no aceptan el deterioro de su poder adquisitivo y requieren de un aumento salarial de un 20 por ciento", dijo el secretario general de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), Alberto Juárez Hincapié.

Pidió que, pero con el alza a los salarios mínimos, haya un eficaz control de precios. Estimó además que la inflación este año podría llegar a 120 por ciento.

El dirigente de la CROC fue entrevistado durante una comida que le ofreció la Unión Nacional de la Industria Alimentaria, la organización que ya entregó al presidente Miguel de la Madrid, Rafael Riva Palacio, una propuesta sobre el incremento salarial.

Declinó hablar de porcentajes, "porque cualquier declaración en ese sentido desataría la voracidad del comercio y el alza de cuentas perjudicial para los obreros".

También dijo que los líderes obreros no deben ser fideles de barra, "ya que algunos estarían apartándose de la base y perderían toda credibilidad".

En el acto habló el secretario general de la Sección 21 de dicha Unión, Eneas González Cuevas, quien afirmó que en la CROC no se cambian los derechos de los trabajadores por posiciones políticas. "Para la CROC, lo primero, lo más importante, son los intereses de los trabajadores".

Refirió que a su organización se unían diariamente sindicatos de diferentes ramas: "Saben que en nuestra central se respeta la autonomía sindical y que en la CROC sí se practica la democracia sindical".

González Cuevas definió a la CROC como "vanguardia del movimiento obrero y es una organización serena y responsable".

Gran desconfianza mundial con una moratoria de deuda

✓ PARIS, Sept. 3 (EXC-AEE).— El Subsecretario francés de Asuntos Extranjeros, Didier Bariani, afirmó que la moratoria produciría una gran desconfianza internacional que se volvería en contra de los países deudores y señaló que es injusto hacer de los acreedores el chivo expiatorio de los problemas internos de América Latina.

Así mismo, consideró que aunque los resultados hayan sido decepcionantes el esfuerzo de parte del Grupo Contadora en América Central debe continuar, pues de lo contrario, advirtió, se crearía un vacío político que acarrearía una violencia en la zona.

En su momento despartido del Quai Dossay —Ministerio de Asuntos Extranjeros— el hombre encargado de desarrollar las relaciones de Francia con América Latina y Asia, descartó que en el país esos los ensayos nucleares que realiza en el Atolón de Mururoa, Pacífico del Sur, antes de que las dos potencias den pasos tangibles, concretos y profundos en esa dirección.

El joven y conservador secretario de Estado —puesto equivalente al de subsecretario en México— accedió a la entrevista a su regreso de una gira de tres semanas por Colombia, República Dominicana, Venezuela, Perú y Bolivia. Previamente, realizó viajes a México, Brasil y Ecuador.

De sus giras sacó la conclusión de que los tres problemas más graves que amenazan la consolidación de la democracia en América Latina son el endeudamiento, la guerrilla y la droga, y que Francia debe aumentar su presencia económica cultural, política y moral en la región.

Formado en el Instituto de Estudios Políticos de París, miembro del buró político de la giscardiana Unión para la Democracia Francesa (UDF), este hombre de 43 años responde a la ideología conservadora de su partido.

Y así lo manifiesta en sus opiniones sobre los asuntos que afectan a América Latina y que reflejan los puntos de vista del nuevo gobierno giscardista de Francia.

"El endeudamiento —dice— es indiscutiblemente un factor que hace frágil la democracia en América Latina, porque obliga a los países deudores a adoptar políticas rigurosas que a menudo implican sacrificios para la población".

Pero esta situación no debe engendrar comportamientos que se traduzcan en un rechazo para cumplir con los vencimientos. Y si esto llegase a suceder, puede causar una disminución de la confianza. La deuda, en todo

caso, es un factor de fragilización de la democracia.

—¿Y qué opina usted de las observaciones de los deudores que consideran que los acreedores no asumen su parte de corresponsabilidad?

—Creo que no hay que hacer de los países acreedores el chivo expiatorio de los países deudores. Los industrializados tienen, sin duda, responsabilidades en un mundo de interdependencia, pero no creo que sea justo acusarlos, ni a ellas ni al Fondo Monetario Internacional, de las dificultades de los deudores.

Bariani argumentó que las reestructuraciones que se hacen con diversos países para facilitar el pago de las obligaciones financieras muestran que los acreedores tienen conciencia de que la deuda es un gran problema que hay que solucionar para beneficio de todos.

—¿Y esto le parece suficiente?

—No quiero juzgar sobre el hecho de que quizás debamos hacer más. Mi sentimiento, en cualquier caso, es que no es bueno hacer de los países industrializados el chivo expiatorio de los deudores, ni liberar a los endeudados de sus compromisos financieros. Es decir, decretar unilateralmente medidas para anular el pago, no es razonable.

É insistió: "La moratoria no es un buen método, destruiría la confianza internacional. Y si llegase a suceder, porque nadie imagina que pueda suceder, se retornaría en contra de los países deudores. Naturalmente, si estos países consideran que todavía hay egoísmo, tienen derecho a expresarlo. Hay que hablar y tratar de mejorar la situación".

Pulverización de la superficie de ejidos ✓

MEXICO, D.F., Sept. 3 (EXC-AEE).— El 40 por ciento de la superficie ejidal del país está pulverizado y erosionado, por lo que no produce a su completa capacidad, afirmó el secretario general de la Federación Mexicana de Organizaciones Agrícolas (FEDEMOA), Alberto Salinas Ramos.

Señaló que hay sectores que no han querido participar en la tarea de sacar adelante al país y sostuvo que entre éstos se encuentran, principalmente, los grupos de extrema derecha y extrema izquierda, que sólo pretenden la agitación para que México caiga en el anarquismo.

Salinas Ramos consideró que la iniciativa privada nacional puede contribuir a incrementar la producción agropecuaria, pero no lo hace porque el Estado no le da el marco de libertad suficiente para su actuación, y recordó que el sector privado siempre ha pedido garantías en la tenencia de la tierra y apoyos en la producción.

Hizo hincapié en que el capital nacional no actúa igual que las empresas transnacionales en el campo, las cuales se dedican sólo a sacar grandes fortunas en dólares, a costa del esfuerzo de campesinos.

El dirigente de la FEDEMOA comentó también el IV Informe de Gobierno del Presidente De la Madrid y puntualizó que fue claro y preciso, ya que demandó de todos los sectores coadyuvar al incremento en la productividad de la nación en especial del campo.

Respecto a la actual situación del campo y a las necesidades de compras del exterior en materia alimentaria, rechazó la versión oficial de que para este año se comprarán 6.5 millones de toneladas y estimó que nuestras necesidades llegarán hasta los 10 millones.

Bajan intereses en préstamos a cañeros

MEXICO, D.F., Sept. 3 (EXC-AEE).— Tras informar que se logró que la Secretaría de Hacienda baje los intereses en los préstamos bancarios al sector cañero del 15 al 7.5 por ciento, los productores de caña de azúcar del país expresaron que harán su máximo esfuerzo para producir este año 45 millones de toneladas de la granjenea, con lo cual se espera obtener cuatro millones de toneladas de azúcar.

Isidro Pulido Reyes, presidente de la Unión Nacional de Productores de Caña de Azúcar de la CNC, y Urbano Ortiz, secretario de Organización de la Unión Nacional de Cañeros de la CNPP, coincidieron en lo anterior y puntualizaron que de obtenerse la producción citada, México logrará por cuarto año consecutivo cifras récord, lo cual le permitirá consolidar en definitiva la autosuficiencia en azúcar y recuperar su posición como país exportador del dulce.

Pulido Reyes manifestó que los cañicultores del país siempre han estado conscientes de su papel como productores y así lo han demostrado en las últimas tres zafras, especialmente en la última, cuando se alcanzó una producción de 3 millones 600,000 toneladas.

"Para este año —expuso— los campesinos cañeros haremos el esfuerzo para asegurar la entrega de 45 millones de toneladas de caña, y exijéremos que los ingenios trabajen a su total capacidad para lograr cuatro millones de toneladas de azúcar".

Por su parte, Urbano Ortiz, de los cañeros pequeños propietarios, indicó que los productores de la granjenea están satisfechos por el reconocimiento que el Presidente Miguel de la Madrid les hizo por alcanzar la autosuficiencia en materia azucarera.

Estimó que esta acción del Jefe del Ejecutivo estimulará a los cañicultores para incrementar la producción en la próxima zafra.

Se Reunirán en Cancún los Días 18 y 19

Analizarán Del Mazo y Grisanti la Situación del Mercado del Crudo

Los días 18 y 19 del presente, se reunieron en Cancún al secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Alfredo del Mazo, y su colega de Venezuela, Arturo Hernández Grisanti, para analizar la situación del mercado petrolero internacional y la recuperación de los precios del crudo, motivada por los acuerdos adoptados por los países productores de reducir sus plataformas de explotación.

Del Mazo y Hernández Grisanti se reunieron por primera vez en Caracas, el pasado mayo, luego de que el funcionario mexicano se hizo cargo de la SEMIP.

Informó a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, que como parte de los esfuerzos por estabilizar el mercado y contribuir a la mejoría de los precios del hidrocarburo, México redujo ya su programa de exportación petrolera en 150,000 barriles diarios, estableciéndose en un millón 350,000.

Venezuela, por su parte, la redujo en 145,000 barriles diarios, quedando en un millón 555,000.

Ayuda emergente a los agricultores

TLAXCALA, Tlx., 3 de septiembre. — El gobierno del estado y el federal establecerán un programa de ayuda emergente a los agricultores afectados por la sequía y las heladas prematuras. Tan sólo en maíz se calcula que las pérdidas sobrepasan las 80 mil toneladas. El secretario general de la Liga de Comunidades Agrarias, Julio González Muñoz, indicó que el plan emergente de apoyo comprende entre otras cosas la distribución de raciones alimenticias, abasto de maíz en las zonas afectadas y la creación de empleos para evitar un mayor perjuicio entre los campesinos. Agregó que los productos afectados son la cebada, frijol, haba y maíz. (Ricardo Escobar/corresponsal)

Acusan a la SARH de consentir la tala inmoderada

DURANGO, Dgo., Sept. 3 (EXC-AEE). — "La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se presta a la tala inmoderada que compañías particulares hacen en forma clara y destinada a irracional en los bosques", denunciaron hoy representantes de la Unión de Asociaciones Forestales Agrupadas del Municipio de San Dumas.

Denunciaron la anterior ante el jefe de Programas Forestales, Guillermo Matus, a quien señalaron que dichas acciones repercuten negativamente en la economía de los ejidatarios de aquella región.

Así mismo, en una misiva pidieron la destitución del director técnico de la Unidad Forestal número 4, Hernán Basilda Vilchis, por la mala administración con que maneja dicha unidad al no aplicar la Ley Forestal.

Hugo Vázquez y Juan Rubén Herrera, voceros de la Unión, señalaron que "el funcionario, en lugar de velar por nuestros intereses, se preocupa más en cuidar los de las compañías particulares, incluso, se presume que recibió dinero de éstas".

Finalmente, señalaron que pedirán se haga cargo de la citada Unión Forestal, Armando Delgado Anchón, quien por primera vez ha sido elegido por quienes son los verdaderos propietarios de los bosques.

"Estamos cansados de que se nos impongan directores de acuerdo a los intereses de las compañías privadas", agregaron.



semillas híbridas, s.a. de c.v.

FOTOSINTESIS



Número 6

Julio 22, 1984

Los Micronutrientes en las PLANTAS

LOS MICRONUTRIENTES EN LA AGRICULTURA.-

Las plantas, como cualquier ser viviente, necesitan de alimen-
tos para vivir. La nutrición vegetal es a través del siste-
ma radicular, sin embargo, también se nutren a través de las
hojas.

Los elementos que son tomados del suelo son los siguientes:
Nitrógeno, Fósforo, Potasio, Azufre, Calcio y Magnesio.

Estos elementos son vitales para la planta, de ahí la impor-
tancia de la aplicación de los micronutrientes. Principales
funciones de los micronutrientes:

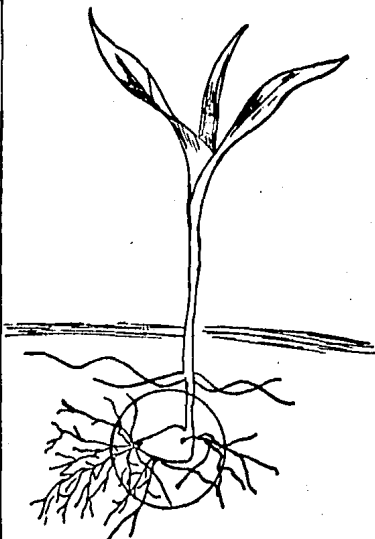
- 1.- Intervienen directamente en la reproducción.
- 2.- Formación de semillas

- 3.- Formación de clorofila
- 4.- Ayudan a la transforma-
ción de la energía solar.
- 5.- Contribuyen a la absor-
ción del dióxido de car-
bono.
- 6.- Formación de la fotosín-
tesis.
- 7.- Incrementan la formación
de hormonas, absorción de
nutrientes del suelo, fig-
uración, formación de fru-
tos o granos.
- 8.- Contribuyen con los meca-
nismos de defensa contra
organismos patógenos.
- 9.- Ayudan a evitar la caída
de las flores y frutos.
- 10.- Estimula la formación de
enzimas de la respiración
- 11.- Estimula y regula la asimila-
ción de otros nutrientes.
- 12.- Promueve la síntesis de pro-
teínas.

Debido a esto, es de esencial
importancia la aplicación de
Quelatos (Keelax Fe y Keelax
Zn), con el fin de obtener ma-
yor producción con un máximo
de calidad en granos y fruto-
les.

Cuando se deben utilizar Quel-
atos Keelax (Micronutrientes).
Es necesaria su aplicación du-
rante todo el desarrollo de
la planta, sin embargo, se ob-
tienen mejores resultados cuando
se hacen las aplicaciones de hacer

Pag. 1



EL SORGO IMPORTADO CUESTA POR TONELADA \$25,864.00.-

Mientras en México los autoridades se han visto precisadas a aumentar los precios de los productos agrícolas por encima de la inflación, con el fin de estimular aumentos en las cosechas, en el mercado internacional la fuerza del dólar, el exceso de inventarios y la escasa capacidad de compra de muchos países han desplomado los precios agrícolas.

Suena risible, pero sea más barato poner una tonelada de sorgo argentino en las granjas avícolas y porcícolas de Sonora, que una tonelada cosechada en Sinaloa o Nayarit.

Los argentinos venden a 85.00 dólares la tonelada de sorgo, más el flete y maniobras adicionales de un total de: 122 dólares que al tipo de cambio de 212 pesos por dólar, arroja un costo de \$25,864.00 pesos. En cambio, los productores de sorgo de Sinaloa y Nayarit no vueltan su sorgo por más de 534,000.00 toneladas. El precio de garantía de 28,700 toneladas es a todas luces superior al precio internacional, aún considerando fletes, maniobras, tipo de cambio inflado, etc.

Así se puede constatar que nuestro agro tradicional no

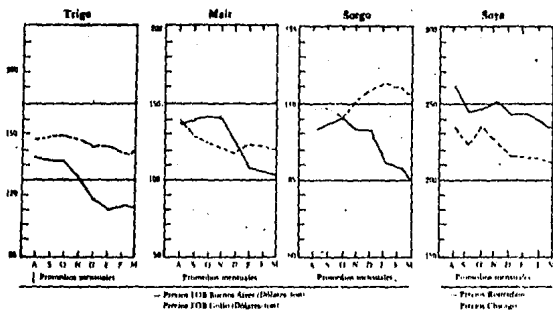
puede competir a nivel internacional sencillamente por su baja productividad y sus altos costos de producción.

Por lo que se refiere al maíz, en Estados Unidos se sembraron 33 millones de Ha., 2% más que en 1984. En Sudáfrica,

Abril, fueron de 100 y 65 hectáreas respectivamente.

La enseñanza de lo visto anteriormente es que mientras en México se busca la autosuficiencia en granos básicos, en el mundo occidental hay otros países que están trabajando

Evolución de las cotizaciones de granos en el mercado internacional



ca, la Asociación de Productores de maíz, estima en 6 millones de toneladas en 1985 siendo probable sólo pequeñas importaciones.

En China esperan tener disponibles 2.5 millones de toneladas de maíz para la exportación.

En La Argentina hasta el 10 de Marzo de 1985, las declaraciones de venta al exterior de maíz totalizaban 516 mil toneladas, frente a 896 mil a la misma fecha de 1984; y 675 de 1983.

Las cotizaciones de maíz y sorgo argentinos para embarques durante el pasado mes de

fuerte por liberar las fuerzas productivas de su agricultura.

SIN CLIENTE, 50% DE LA COSECHA DE TAMAUPLAS.-

De una cosecha récord de sorgo, sin precedente en la historia de Reynosa, (3'143,000 toneladas) en el norte de Tamaulipas, la CONASUP sólo absorberá 50%, lo que causará pérdidas millonarias, ya que los compradores particulares no tienen capacidad para adquirir el porcentaje restante. Gregorio Luna Martínez, líder de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos, señaló que la SECDIF (autoridad



semillas híbridas, s.a. de c.v.

FOTOSINTESIS



Número 6

Julio 22, 1944

Los Micronutrientes en las PLANTAS

LOS MICRONUTRIENTES EN LA AGRICULTURA.-

Las plantas, como cualquier ser viviente, necesitan de alimentos para vivir. La nutrición vegetal es a través del sistema radicular, sin embargo, también se nutren a través de las hojas.

Los elementos que son tomados del suelo son los siguientes: Nitrógeno, Fósforo, Potasio, Azufre, Calcio y Magnesio.

Estos elementos son vitales para la planta, de ahí la importancia de la aplicación de los micronutrientes. Principales funciones de los micronutrientes:

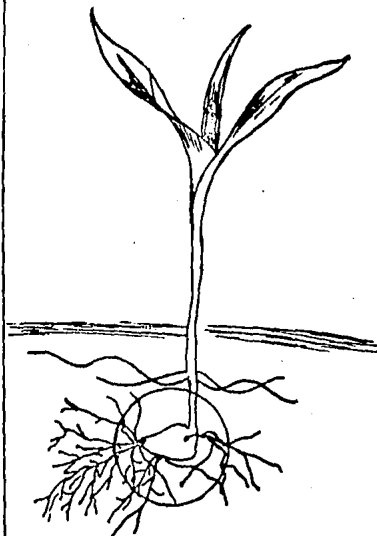
- 1.- Intervienen directamente en la reproducción.
- 2.- Formación de semillas

- 3.- Formación de clorofila
- 4.- Ayudan a la transformación de la energía solar.
- 5.- Contribuyen a la absorción del dióxido de carbono.
- 6.- Formación de la Fotosíntesis.
- 7.- Incrementan la formación de hormonas, absorción de nutrientes del suelo, fijación, formación de frutos o granos.
- 8.- Contribuyen con los mecanismos de defensa contra organismos patógenos.
- 9.- Ayudan a evitar la caída de las flores y frutos.
- 10.- Estimula la formación de enzimas de la respiración.
- 11.- Estimula y regula la asimilación de otros nutrientes.
- 12.- Promueve la síntesis de proteínas.

Debido a esto, es de esencial importancia la aplicación de Quelatos (Keelex Fe y Keelex Zn), con el fin de obtener mayor producción con un máximo de calidad en granos y frutos.

Cuando se deben utilizar Quelatos Keelex (Micronutrientes) Es necesaria su aplicación durante todo el desarrollo de la planta, sin embargo, se obtienen mejores resultados cuando los aplicaciones se hacen

Pag. 1



sobre plantas jóvenes, tomando en cuenta las etapas críticas de la planta. Entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- a).- Después de un trasplante
 - b).- Amolamiento y encañe
 - c).- Al inicio en la formación de botones florales
 - d).- Al inicio de papaloteo en algodón
 - e).- Al aparecer los primeros síntomas de deficiencias lo cual sucede dentro de los primeros 45 días de vida de la planta
 - f).- Principio de floración
 - g).- después de un corte
- Cuando no aplicar Quelatos Keelex (Micronutrientes)
- a).- Cuando falten de 20 a 25 días para abonar el cultivo
 - b).- Cuando el cultivo esté en plena floración
 - c).- En horas calientes del día
 - d).- Cuando se utilicen insecticidas
 - e).- Cuando las plantas sean muy jóvenes o en los primeros brotes de primavera en algunos frutales

Diario Oficial

El 10 de Junio se da a conocer el Acuerdo que fija los precios oficiales que constituirán la base gravable mínima para la aplicación del Impuesto General de Importación en el caso de las mercancías comprendidas en las fracciones arancelarias de la tarifa del Impuesto General de Importación.

LA DESERTIFICACION HA DEVORADO EN MEXICO 24 MILLONES DE H.A.S.

En el Noveno Congreso Mundial Forestal que se celebró en México el 19 de Julio, se llegó a la conclusión de que la desertificación calificada como "problema mundial prioritario" causante de la hambruna y la muerte de millones de seres humanos, principalmente en Africa, en México ha devorado 24 millones de hectáreas (15% del territorio nacional). Si este fenómeno no se detiene y ataca de manera política y social, podría pasar de un nivel intermedio de desertificación a otros más altos como en el caso de Etiopía, país donde después de 60 años perdió el 40% de sus bosques y ahora únicamente posee el 3.5 por ciento de áreas boscosas.

Noé Garza, director de la Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA), afirmó que el 15% del país está desertificado, ubicados fundamentalmente en el norte de la República, así como la Mixteca Oaxaqueña, donde la marginación y los bajos niveles sociales y económicos de la población son la tendencia imperante.

A pesar de la existencia de casi 100 millones de Hbs. Áridas, semiáridas en el país, es sobre estos lugares donde están ubicados los principales distritos de riego, mismos que aportan una gran cantidad de producción de alimentos básicos, por ejemplo Zacatecas en el que el 65% está construido de zonas áridas.

Luis Santiago Botero de la FAO, mencionó como principales causas de la desertificación:

La sobreexplotación irracional de los bosques, el desmedido pastoreo, la quema de áreas boscosas, la utilización de terrenos no aptos para la agricultura y, primordialmente la presión del hombre sobre la tierra.

Indicó, que en el mundo hay 70 naciones donde más de la mitad de sus superficies son áridas y semiáridas (principalmente del tercer mundo), donde viven 600 millones de personas.

El 6 de Marzo se publica la Determinación de los Tipos de Cambio. El 19 se da a conocer el Decreto por el que se modifica la tarifa del Impuesto General de Exportación.

EL PORVENIR

¡NUESTROS VOTAREMOS POR EL
PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL



EL SORGO IMPORTADO CUESTA POR TONELADA \$25,864.00.-

Mientras en México las autoridades se han visto precisadas a aumentar los precios de los productos agrícolas por encima de la inflación, con el fin de estimular aumentos en las cosechas, en el mercado internacional la fuerza del dólar, el exceso de inventarios y la escasa capacidad de compra de muchos países han desplomado los precios agrícolas. Guerra visible, pero más barata poner una tonelada de sorgo argentino en las granjas avícolas y porcícolas de Sonora, que una tonelada cosechada en Sinaloa o Nayarit.

Los argentinos venden a 85.00 dólares la tonelada de sorgo, más el flete y maniobras adicionales de un total de: 122 dólares que el tipo de cambio de 242 pesos por dólar, arroja un costo de \$25,864.00 pesos. En cambio, los productores de sorgo de Sinaloa y Nayarit no vuelten su sorgo por más de \$34,000.00 tonelada. El precio de garantía de 28,700 toneladas es a todas luces superior al precio internacional, aún considerando fletes, maniobras, tipo de cambio inflado, etc.

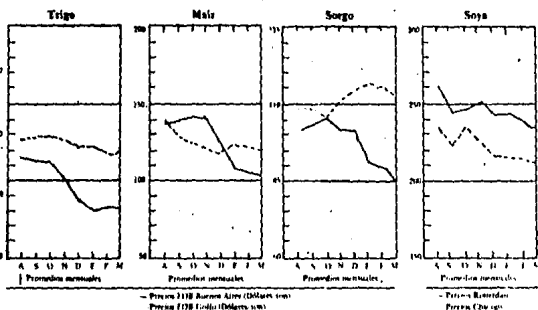
Así se puede constatar que nuestro agro tradicional no

puede competir a nivel internacional sencillamente por su baja productividad y sus altos costos de producción. Por lo que se refiere al maíz, en Estados Unidos se sembrarán 33 millones de Ha., 2% más que en 1984. En Sudáfri-

Abril, fueron de 100 y 85 %., respectivamente.

La enseñanza de lo visto anteriormente es que mientras en México se busca la autosuficiencia en granos básicos, en el mundo occidental hay otros países que están trabajando

Evolución de las cotizaciones de granos en el mercado internacional



co, la Asociación de Productores de maíz, estima en 6 millones de toneladas en 1985 siendo probables sólo pequeñas importaciones.

En China esperan tener disponibles 2.5 millones de toneladas de maíz para la exportación.

En La Argentina hasta el 10 de Marzo de 1985, las declaraciones de venta al exterior de maíz totalizaban 516 mil toneladas frente a 896 mil a la misma fecha de 1984; y 675 de 1983.

Los cotizaciones de maíz y sorgo argentino para embarques, durante el pasado mes de

fuerza por liberar las fuerzas productivas de su agricultura.

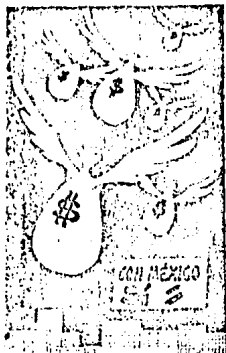
SIN CLIENTE, 50% DE LA COSECHA DE TAMAUULIPAS.-

De una cosecha récord de sorgo, sin precedente en la historia de Reynosa, (3'143,000 toneladas) en el norte de Tamaulipas, la CONAGUP sólo ha sorberá 50%, lo que causará pérdidas millonarias, ya que los compradores particulares no tienen capacidad para adquirir el porcentaje restante Gregorio Luna Martínez, líder de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos, señaló que la SECOFIN autorizó

de a los transportistas el costo de \$3 mil pesos por cada tonelada de granos básicos que movilizarán, y \$3 mil pesos más por cada tonelada a los trilladores, lo que genera únicamente 25% de ganancias. Por su parte el Delegado de la CONASUPO, Soel Martínez, se confesó incapaz de frenar a los coyotes que en el norte de Tamaulipas están acaparando las cosechas de maíz y sorgo. Se están aprovechando del enorme movimiento de transportación que existe en la zona. El programa de recolección emprendido por la paraestatal, lleva ya 15 días y sólo se han recibido unas 500 mil toneladas de grano.

EL GRAN ESCAPE

Por Colaborador



ESTA ES UNA PUBLICACION ELABORADA PARA EL PERSONAL DE SEMILLAS HIBRIDAS EN LA QUE NO SE DIFUNDE NINGUNA FOTOGRAFIA O POSTURA POLITICA

PRODUCTIVIDAD: FACTOR IMPORTANTE DE DESARROLLO.-

La productividad de las empresas es uno de los factores más importantes para el progreso de las mismas, para su competitividad internacional y para el progreso material de la humanidad.

Los Estados Unidos y Japón son ejemplos de países que han comprendido esto. Sobre todo Japón, que el aumento de su productividad le ha permitido penetrar en los mercados mundiales y competir no solamente con otros países, sino con los fabricantes mismos a donde penetra.

En México la Secretaría de Trabajo ha iniciado una campaña de productividad que llevada a cabo dará muy buenos resultados.

Para que este programa de resultados, sea indispensable saber que es la productividad, cuales son los insumos, como se logra el aumento y cuales son las técnicas para lograrlo. Podemos definir entonces la productividad como el mejor aprovechamiento de los insumos disponibles; producir más con los mismos medios o insumos; producir lo mismo con menos insumos y producir mucho más con más insumos.

La productividad está íntimamente ligada a la calidad, pues no tiene caso aumentar la producción para obtener piezas defectuosas con las que se desperdicia material y mano de obra. Para aumentar la productividad del trabajador se necesita provocar un cambio de actitud en él y en los empleadores.

Se necesita que el trabajador cambie a una actitud positiva hacia el trabajo y hacia la empresa.

Por otra parte, la empresa debe considerar al trabajador como un Ser Humano que tiene necesidades, ambiciones, una familia que sostener, etc.

Con esta actitud positiva de ambas partes pueden aplicarse algunas técnicas para la mejoría de la productividad. Estas son:

- 1.- El estudio de métodos de producción y la aplicación de los más eficientes.
- 2.- Estudio de tiempos y movimientos que son un auxiliar para el estudio de los métodos.
- 3.- Incentivos monetarios.
- 4.- Capacitación al trabajador.
- 5.- El enriquecimiento del trabajador en actividades de mayor responsabilidad y mejor remuneradas.
- 6.- Formación integral del trabajador, que incluirá su educación como Ser Humano hacia su familia, la empresa y su Patria.
- 7.- Buenas condiciones de ambiente del trabajo.
- 8.- Tener presente a la familia del trabajador y preocuparse por sus problemas ayudando a resolverlos en lo posible.

MINIMOS A SU NIVEL MAS BAJO.-

Para recuperar el nivel adquisitivo de Diciembre de 1964 los salarios mínimos deberán incrementarse en Julio próximo, en por lo menos un 22%; al llegar su índice al nivel más bajo de los últimos quince años.

Sin embargo, el poder adquisitivo de los salarios sólo recuperaría su nivel de Diciembre de incrementarse en 22%, permaneciendo en alrededor de 40 puntos porcentuales abajo de los niveles de 1961, cuando llegó a 32% encima del valor real de 1970.

De acuerdo a las cifras actualizadas de la SEP conforme al 19.8% de inflación acumulada y tomando como base los salarios mínimos de 1970, en Abril de este año el salario percibido después de deducciones, más prestaciones, está 20 puntos por debajo de hace 15 años.

MEXICO, CON EL INDICE MAS BAJO DE OCUPACION DESDE 1950.-

México tiene el índice de ocupación más bajo desde 1950, porque en los últimos 2 años de la crisis se han perdido algo más de 200 mil empleos y la población en edad de trabajar creció en casi 2.8 millones de personas, informó el

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Con base en un análisis realizado por el centro de Estudios Económicos del Sector Privado para el IMEF, la Institución señala que en los próximos 4 años se habrán agregado a la fuerza de trabajo otros 6 millones, 160 mil personas.

Carnicería

Por Naranjo



EL PAIS PODRIA VER ALTERADA SU ESTABILIDAD SOCIAL: CPE.-

La clase trabajadora no puede resistir más todo el peso de la crisis económica, y si se continúa cargándole toda la responsabilidad es factible que busque alternativas violentas para satisfacer sus necesidades más apremiantes, afirmó el diputado ceterista

Arturo Contreras Cuevas. Es cierto que el pueblo mexicano es amante de la paz, que no quiere disturbios y que desea que la crisis sea superada en paz, pero esta actitud dista mucho de una proividad absoluta si continúa esta situación.

Contreras Cuevas precisó que el país podría ver alterada su estabilidad social, si en determinado momento las clases más desprotegidas, a falta de una mayor atención a sus problemas de subsistencia, empiezan a buscar sus satisfactores donde los encuentren.

Agregó que una fórmula adecuada para "repartir" equitativamente la crisis, sería un programa fiscal que ayude más a quienes perciben más y menos a quienes menor ingreso tienen.

Por otra parte, comentó que el reciente aumento del IVA no es suficiente y sugirió a los trabajadores conducir se a través de sindicatos para lograr mayores aumentos



BOLETIN MENSUAL



Semillas híbridas, s.a. de c.v.

No.3

Junio de 1985

LA ESPERANZA DE UN AÑO NUEVO

Un año difícil -tuvimos lluvias en las cosechas, mayor inflación, todo estaba más caro, menos nuestra semilla, la cual aunque tuvo incrementos en precios no compensaban aumentos en sus costes. Sin embargo, es un año que representa un LOGRO! La mayoría trabajamos muy duro! A ellos mi agradecimiento y respeto. A los que no lo hicieron -con esa entrega y cariño que debemos a nuestra fuente de trabajo y a nuestros compañeros- les pido recapaciten. Incorpórense y trabajemos todos para ser mejores en un ambiente de paz y alegría. Aunque la "paz" en estos días se da en un ambiente difícil e incierto, debido principalmente a la situación dura que atraviesa nuestra Patria.

Agradezco a nuestros compañeros de Nextipac, por haber llevado a cabo las negociaciones sindicales en forma responsable y honesta.

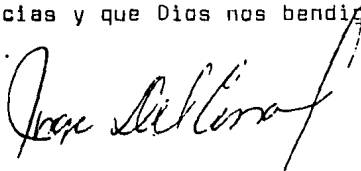
Termina este año y no acaba de terminar cuando inicia uno nuevo. Bien sabemos los que nos dedicamos a la agricultura: el fin de un ciclo no representa la muerte, sino el nacimiento de un ciclo nuevo. ¡Volvemos a nacer y con este nacimiento también esperanzas y anhelos!

¡Están entre nosotros nuevos retos que alcanzar en: ventas, producción y administración! ¡Pero lo mas importante eres TU, amigo mio!

Las metas que te hayas propuesto y la dedicación y entrega que des para que sigamos creciendo todos juntos. Todos los que pertenecemos a esta gran Familia de Semillas Híbridas, porque junto con nosotros participan del éxito nuestras esposas, esposos, hijos y padres que nos apoyan a diario con su cariño e interés en nuestros logros y aspiraciones. ¡A todos ellos mi cariño, respeto y admiración!

Sé que cuento con la mayoría, y por eso en 1986 nuevamente al terminar su ciclo estaremos ¡MAS PREPARADOS Y VICTORIOSOS!

Muchas gracias y que Dios nos bendiga a todos.



ACTIVIDADES

Visita de Directores a Matamoros:

El día 13 de Junio, Jorge Del Corral, Eugenio Ortiz, Ma. Cristina Peña y Salvador Hurtado realizaron la tradicional visita a la Planta de Matamoros, con Heliézer Cázares y Ma. del Carmen González, en donde se reúnen con Ejecutivos de Dekalb Pfizer Genetics.

Esta ocasión asistieron Larry Nolin, Glenn Robison, Jerry Lauden y Gary Trzeciak. Además estuvieron el Dr. Ramón Godoy, Luis Maya, Carlos León y Jorge Christlieb.

Durante la visita se realizó un "día de campo" en el que se mostraron los materiales experimentales de sorgo y también los comerciales del mismo producto de D-55', BR-48 y D-64. Se visitaron los trabajos experimentales de maíz en donde se apreciaron cruzamientos experimentales prometedores.

Asistieron a los lotes de demostración de B-555 y B-807, observando lotes piloto de los mismos materiales; además del X-349 y X-350. Realizaron además un recorrido por la Planta

ACTIVIDADES

el que terminó con un agradable convivio, disfrutando de deliciosas hamburguesas y refrescos.

-Lote de Demostración en La Higuera, Sin.

El 6 de Junio se realizó en La Higuera, Sin. cerca de los Mochis, el lote de demostración de los híbridos D-64, DK-38 y D-55.

El evento fue organizado por Cándido Saldaña, Gerente de Ventas de la Zona Pacífico, en la que estuvieron presentes Eugenio Ortiz Director de Mercadotecnia e Isolina Aguilar de Comunicación e Imagen.

A la demostración asistieron más de 120 agricultores de la región, los mismos que después fueron invitados a la comida que ofreció el Sr. Raúl Castro, productor de la Empresa.

ACTIVIDADES . . .

-Ingresó a la Sociedad de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia.

Ma. del Carmen González, representante de ventas de la Zona Norte, ingresó el día 7 de Junio a la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Matamoros..

Durante su toma de protesta ante la Asociación, Ma. del Carmen dictó un emotivo discurso. Hace un breve, pero profundo análisis de la Empresa y sus actividades. Demuestra también en éste su entusiasmo por la Empresa y su trabajo.

¡FELICIDADES MARYCARMEN!

* * *

PARA TI . . .

Para ayudar al mejor desenvolvimiento del personal de la Empresa, Desarrollo Humano proporciona la siguiente información:

IMSS

Prestaciones que otorga el IMSS: El asegurado que sufra un accidente o riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones:

- 1.- Asistencia Médica
- 2.- Servicio de Hospitalización
- 3.- Aparatos de Prótesis y Ortopedia
- 4.- Rehabilitación

En caso de maternidad el IMSS otorgará a la asegurada durante el embarazo y el alumbramiento:

- 1.- Asistencia Obstétrica
- 2.- Ayuda en especie por seis meses en la lactancia
- 3.- Canastilla al nacer el hijo, cuyo importe será señalado por el consejo técnico

La asegurada tendrá derecho durante el embarazo a un subsidio en dinero igual al 100% del salario que recibirá durante 42 días anteriores al parto y 42 días después.*

BIENVENIDOS



Nora Estela
García



Laura
Villarreal



Juan Ramón
Medina



Harvey
Hernández



Bonifacio
García



Alejandro
Silva



Lupita
Martínez

Juan Ramón Medina, ingresó a la Empresa el 13 de Mayo como mensajero de las Oficinas de Guadalajara.

Nora Estela García Treviño. Ingresó el 17 de Junio en Servicios Agronómicos en Matamoros.

Ingresaron a la Empresa el 8 de Julio:

Harvey Santiago Hernández Zambrano, como gerente de Ventas de Torreón, Coah. Sigue en la pag. 20

QUIENES



BERTHA O'HENRY NOS ENTREVISTA, ANALIZA E INTRODUCE EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

Siempre amable, dispuesta a solucionar los problemas, y sobre todo con una sonrisa, Bertha O'Henry, Gerente de Desarrollo Humano, Sin, duda alguna conocida y apreciada por todos, es quien nos abre la primera puerta a esta Empresa. Nos entrevista, analiza e introduce hacia las actividades de la Institución.

Ser Gerente de Desarrollo Humano implica varias responsabilidades además de la selección del personal, como son: coordinar programas de capacitación, relaciones sindicales, desarrollo del personal y apoyo para las nuevas estructuras como sueldos, salarios y prestaciones.

Para trabajar en el Departamento "más bonito de la Empresa", como Bertha lo autonombra, se necesita ser una persona de carácter firme y estable.

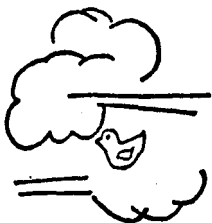
SOMOS

ser segura de si misma y tener buen trato con las personas.

Bertha O'Henry siempre pendiente del personal, tiene que adoptar una actitud mediadora entre las decisiones de la Empresa y las actitudes de los trabajadores. Esto, además de la seguridad laboral, oportunidad de desarrollo, convivencia y el trabajo en equipo, nos lleva a lograr un buen clima laboral.

Egresada de la UAG, tiene licenciatura en Psicología Industrial, y planea hacer la maestría en Administración en la misma Universidad.

* * *



REFLEXIONES

UNA DE LAS FUENTES PRINCIPALES DE ENERGIA Y VITALIDAD ES EL ORGULLO EN LO QUE SE ESTA HACIENDO.*

DE LAS PLANTAS



ZONA OCCIDENTE

Ma. del Carmen Alvarez Medina nos comunica que está por concluir la temporada de ventas en la Zona Occidente. Afirma que los logros

obtenidos en este sector han sido satisfactorios. Este año se pudo observar que hubo un significativo incremento en la demanda por nuestros híbridos, principalmente en el sorgo D-64. Ya han sido establecidos Lotes de Demostración en distintas regiones de esta zona, así pues, esperamos tener una mayor proyección y promoción de nuestras semillas.

IRAPUATO

Manuela Jaime nos informa que las ventas de nuestra semilla en el Bajío han estado ¡sensacionales! al grado de terminarse la producción de D-55 del año pasado y empezar a vender lo que se está produciendo para el próximo año. Esto nos da idea de la gran aceptación de nuestros productos en

En los primeros quince días de Junio, al no tener ya D-55, los agricultores decidieron comprar el DK-38 a pesar de ser temporalero, vendiéndose un total de 56 toneladas.

Para el resto del mes, se calcula vender de 120 a 155 toneladas más de D-55.

¡SIGAN ADELANTE!

NEXTIPAC

Nos informa José Ma. Fuentes: en Nextipac hasta principios de Junio se llevan procesadas 1,600 toneladas envasadas y se espera terminar de envasar a finales de Julio. Un total de 2,300 Tons. se habrán procesado este año.

Se inició el desespigue de nueva producción 1985-1986 de la cual se espera producir 4,000 Tons. envasadas. Se sembró también la producción B-810 en Ameca.

Se terminó la cosecha del ciclo 1984-1985 en El Capulín, Mich. Se sembraron 214 Has., de las cuales 140 fueron de hembra, de B-555 cosechándose un total de 1,000 Tons., con un rendimiento promedio de 7 Ton/Ha.

En Zapopan produjeron B-806; B-807 y B-830, de los que se envasaron 248 Tons. en total.

En San Juan de Abajo se terminó la cosecha de 311 Tons. de B-810; B-833 y B-840.

MATAMOROS

Humberto Pérez nos informa que en la Planta, a partir del 24 de Junio se inició la cosecha en nuestros campos de producción de semilla de sorgo. Esperamos que se cumplan con las normas de calidad establecidas por la Empresa y cumplir con nuestro programa de producción de 150 Tons. envasadas de BR-48, 1,000 Tons. envasadas de D-64 y 1,800 de D-55.

En los últimos días, todos los que trabajamos en Matamoros, nos hemos visto muy atareados recibiendo la cosecha de los diferentes híbridos, ya que aproximadamente en una semana se recibirá el 50% de nuestra cosecha total.

LOS MOCHIS

ESPACIO RESERVADO PARA LOS MOCHIS

¿Sabías esto del Calendario

Gregoriano? . . .

El Calendario Gregoriano, surgió en 1582 con el Papa Gregorio XIII. Debido a la discrepancia que existía entre el Equinoccio Vernal y el Calendario Juliano, vigente en esa época, pues había aumentado la diferencia entre uno y otro en 10 días. Así pues, el Papa Gregorio ordenó suprimirlos, por lo tanto, Octubre 5 llegó a ser Octubre 15.

Italia y países católicos como España, Portugal y Francia cambiaron al nuevo calendario al mismo tiempo. Sin embargo, Gran Bretaña por ejemplo, esperó hasta 1752, cuando la diferencia entre el Juliano y el Gregoriano era de 11 días.

El cambio del calendario provocó entre el pueblo revueltas y manifestaciones con el lema "Devuélvanos nuestros 11 días". Fueron varios años de descontento y resistencia entre los ingleses y otros pueblos, así Rusia adoptó el nuevo calendario hasta 1917.

* * *

ASI FUNCIONAMOS

¿Sabes como está estructurada tu Empresa?
¿Conoces a los responsables de que Semillas Híbridas sea una de las compañías semilleras más importantes del país?

Pensando en esto, Desarrollo Humano te dará a conocer paso a paso los diferentes niveles del Organigrama de la Institución.

Esto se irá señalando por niveles. Por lo tanto, hoy conocerás el 1er. nivel que representa las personas que tienen más responsabilidades y que son en cierto modo quienes mueven las piezas del ajedrez para lograr el triunfo.



Jorge del Corral
Direcc.General



Ma.Cristina Peña
Direcc.de Finanzas
y Administración



Salvador Hurtado
Direcc.Técnica

ESTOY BUSCANDO MI NOMBRE

Tengo dos meses de haber nacido y nadie sabe como llamarme, por eso te invito a que tú me des un nombre con el que pueda identificarme y sentir que formo parte de tí.

Es tu oportunidad de participar en el concurso "Un Nombre-Logotipo o Emblema" para nuestro boletín.

BASES

Título:

-Nombre que reflejará la imagen interna de la Empresa.

-Original

Logotipo:

-Al igual que el nombre debe reflejar la imagen interna de la Empresa

Premios:

-Una charola plateada, grabada con el nombre del triunfador, que será entregada por Jorge Del Corral, nuestro Director General. Además tendrás mención honorífica en este boletín en una entrevista.

Jurado:

-Estará integrado por Jorge Del Corral, Director General. Isolina Aguilar, Jefe de Comunicación

continúa en la pag.20. 15

HECHOS DE

México de ninguna manera podrá quedarse atrás en la conquista del espacio, y el 17 de Junio de este año se puso en órbita el primer Sistema de Satélites Morelos.

Si bien es poco conocido, México tiene historia en la carrera espacial que se inició en los 50's cuando lanzó algunos experimentos con cohetes-sonda.

El primero de los artefactos fue lanzado en Octubre de 1958, justo un año después de que la URSS abriera competencia mundial, al poner en órbita el Sputnik.

La fabricación de los cohetes-sonda 1 y 2 fue ordenada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y en 1962 creó la Comisión Nacional del Espacio Exterior.

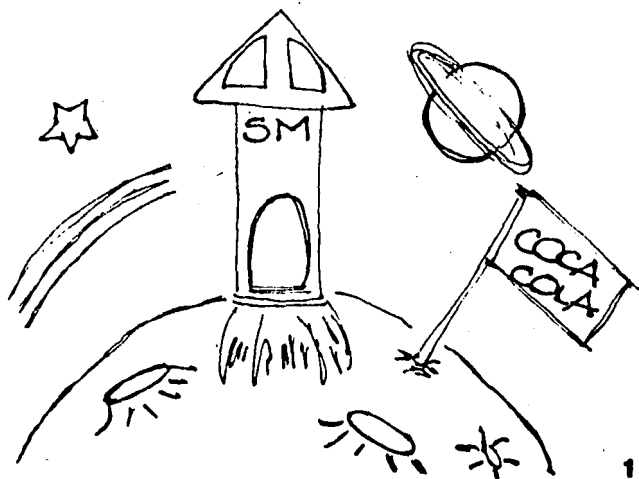
Ésta fabricó una serie de cohetes denominados Tláloc; y fue hasta 1970 cuando la CNEE desarrolló los MITL 1 y 2 y el Hutille 1, habiendo alcanzado alturas hasta de 230 Kms.

En ellos se incluyó instrumental para recabar datos sobre la velocidad del viento, así como sobre las condiciones atmosféricas

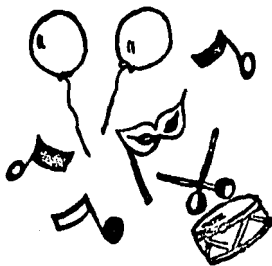
LA HISTORIA

En 1982, el Gobierno de la República a través de la SCT, ordenó la fabricación de un sistema de satélites domésticos para propiciar un desarrollo más armónico en todo el país.

En Octubre de ese año fue firmado un acuerdo con empresas norteamericanas -La Huges, La McDonnell Douglas y la Nasa- para fabricar y poner en el espacio al Sistema Morelos, sueño que se ha hecho realidad.*



En lo Social ¡Fiestas!



¡Fiestas! ¡Bautizos! ¡Bodas!
y todo lo que quieras sa-
ber sobre la vida social de
la Empresa, y de los que
aquí trabajamos, podrás en-
contrarlo en esta sección.
Pediremos tu colaboración
para que nos comuniques to-
do aquello que quieras com-
partir.

¡Papá por tercera vez!

Por lo pronto empezaremos felicitando a Luis Falcón, nuestro Gerente de Marca, quien se encuentra feliz porque ya nació su tercer bebé, quien se llamará Alejandro.

¡ Fuimos a comer al Capulín!

Agradecidos por la atención que nos hiciera uno de nuestros mejores produc-
tores en El Capulín, Mich., la mayoría
de los que trabajamos en Guadalajara
decidimos asistir y disfrutar de una
deliciosa birria, frijoles, etc., con
viviendo con todos los miembros de la
Empresa.

¡Bautizos! ¡Bodas! . . .

¡ Hasta Luego, Buena Suerte!
Juan Ignacio Méndez, nuestro Tesorero,
en busca de nuevas oportunidades, se
despidió de la Empresa el 21 de Junio,
dejando amigos y compañeros que siem-
pre lo recordarán.

¿ Envejeciendo?



¡ Llegó! el momento de feli-
citar a quienes tienen un
año más de vida y así algu-
nos son más viejos, más ma-
duros o simplemente cumplie-
ron años en los meses de Ju-
nio, Julio y Agosto.

JUNIO

Beatriz Aguilar Grijalva el día 5.

JULIO

Ma. Del Carmen Díaz de León el 2,

José Ma. Fuentes el 6,

Bertha O'Henry el 15 y

Ma. del Carmen González el 16

AGOSTO

Efraín Sánchez el 19

viene de la pag.15

e Imagen y Alejandro Barba, Director General de Audiovisual de Guadalajara.

Los participantes podrán enviar o entregar sus proyectos hasta el 15 de Agosto en nuestras oficinas de Guadalajara ubicadas en:

Semillas Híbridas, S.A. de C.V.
Av. Hidalgo No. 2375 Piso 6
C.P. 44690
Guadalajara, Jal.

* * *

Viene de la pag. 7

Bonifacio García Dávalos, como Almacenista de la Zona Occidente.

Alejando Silva Rébora, en Investigación y Desarrollo Comercial.

Martha Laura Villareal, en Informática y Estadística.

Lupita Martínez Ochoa, como Asistente Ejecutiva de la Dirección General.

ANEXO 4

FORMAS DE REGISTRO PARA LA BIBLIOTECA

Bolsillo (azul) de registro del derechohabiente. 12.7 cm. x 8 cm.

No. de Cuenta	
Nombre	
Domicilio	
Teléfono	Dependencia
Firma	

FRENTE



BIBLIOTECAS
semillas híbridas,
s.a. de c.v.

ESPALDA

Bolsillo (amarillo) de registro de libro. 11.5 cm. x 9 cm.



BIBLIOTECAS
semillas híbridas,
s.a. de c.v.

Tarjeta blanca perforada al centro, para los ficheros de registro de los libros, por materia, autor o título. 12.3 cm. x 7.5 cm.

COMUNICACION INTERNA

PROGRAMA MES	DINAMICA DE LA COMUNICACION					OBJETIVOS	DIRIGIDO A :
	PROGRAMA	NECESIDADES	AVANCE	ANOTACIONES	CVE.		
ENERO							
FEBRERO			ELABORACION DE CURSO				
MARZO			ELABORACION MATERIAL AUDIOVISUAL				
ABRIL	CURSO DE COMUNICACION A NIVEL SECRETARIAL	ELABORACION DE CURSO MATERIAL AUDIOVISUAL Y JUEGOS VIVENCIALES	JUEGOS 100 %			DEMOSTRAR Y ENSEÑAR LA VERDADERA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE UN CORRECTO FLUJO DE COM.	SECRETARIAS
MAYO			ELABORACION DE CURSO				
JUNIO			ELABORACION DE CURSO				
JULIO			ELABORACION MATERIAL AUDIOVISUAL Y EJERCICIO PARA PRACTICA				
AGOSTO	RO CURSO DE REDACCION Y ORTOGRAFIA	ELABORACION DE CURSO MATERIAL AUDIOVISUAL Y EJERCICIOS PARA PRACTICAR.	100 %	EL CURSO LO IMPARTIHA ISOLINA AGUILAR V., SE DARA 2 DIAS, 2 HORAS CADA DIA.		MEJORAR EL ESTILO DE REDACCION Y ORTOGRAFIA PARA EN UN MOMENTO DADO SEA SU APOYO.	SECRETARIAS
SEPTIEMBRE			ELABORACION DE CURSO				
OCTUBRE			ELABORACION DE CURSO				
NOVIEMBRE	CD		ELABORACION MATERIAL AUDIOVISUAL Y JUEGOS MOTIVACIONALES				
DIEMBRE	CD COMUNICACION A DIRECTIVOS	ELABORACION DE CURSO MATERIAL AUDIOVISUAL Y JUEGOS VIVENCIALES					

COMUNICACION COMO APOYO 1985

PROGRAMA MES	CVL	CAPACITACION			OBJETIVO	DIRIGIDO A:
		PROGRAMA	NECESIDADES	AVANCE		
ENERO						
FEBRERO						
MARZO	II	CURSO DE FORMACION DE INSTRUCTORES	APARATOS AUDIOVISUALES		EL CURSO SE CONTRA TARA EXTERNAMENTE	CON LAS HERRAMIENTAS TECNICAS Y PRACTICAS PARA EL MANEJO DE C DE CAPAC PARTICIPANDO COMO INSTRUCTORES INTERNOS
ABRIL						GRUPO DIRECTIVO Y GERENTES
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

COMUNICACION COMO APOYO PARA 1985

PROGRAMA MES	DIRECCION TECNICA					OBJETIVO	DIRIGIDO A:
	PROGRAMA	NECESIDADES	AVANCES	CVE.	ANOTACIONES		
ENERO						DAR A CONOCER METODOS LOGIAS AL PERSONAL DE PRODUCCION	PERSONAL DE PRODUCCION
FEBRERO				TRADUCCION Y ADECUACION DE LA INFORMACION	MGO		
MARZO				TRADUCCION Y ADECUACION DE LA INFORMACION	MGO		
ABRIL				ORGANIZACION Y REDACCION DE INFORMACION FOTOGRAFIAS	MGO		
MAYO				PRESUPUESTOS	MGO		
				RECOPIACION DE INF.	ADDM		
JUNIO	MGO	MANUAL GROW OUT	TRADUCCION Y ADECUACION DE INFORMACION, FOTOGRAFIAS, ORGANIZACION Y REDACCION, PRESUPUESTO, IMPRESION, CARPETAS Y ENCARDO DE HOJAS	100 %	MGO		
				RECOPIACION DE INFORM.	ADDM		
JULIO				ORGANIZACION Y REDACCION FOTOGRAFIAS	ADDM		
AGOSTO				PRESUPUESTO GRABACION	ADDM		
					MCCM MCCS		
SEPTIEMBRE	ADDM	AUDIOVISUAL DE DESMEZCLA Y DESPIQUE DEL MAIZ	RECOPIACION DE INFORMACION FOTOGRAFIAS, ORGANIZACION Y REDACCION; PRESUPUESTO GRABACION Y SINCRONIZACION	100 %	ADDM		
				TRADUC. Y ADECUACION DE INF	MCCM		
				TRADUC. Y ADECUACION DE INF	MCCS		
OCTUBRE				TRADUC. Y ADECUACION DE INF.	MCCM		
				TRADUC. Y ADECUACION DE INF	MCCS		
NOVIEMBRE				ORGANIZACION Y REDACCION PRESUPUESTO ORGANIZACION Y REDACCION PRESUPUESTO	MCCM MCCS		
DICIEMBRE	MCCM MCCS	MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD DE MAIZ Y SORGO	TRADUCCION Y ADECUACION DE INFORMACION, ORGANIZACION Y REDACCION DE INFORMACION PRESUPUESTO DE IMPRESION	100 %	MCCM		
				100 %	MCCS		

COMUNICACION EN APOYO PARA 1985

PROGRAMA MES	C.V.	DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION			OBJETIVO	DIRIGIDO A:
		PROGRAMA	NECESIDADES	AVANCE		
ENERO						EL PERSONAL DE CONTABILIDAD CONOSCA CON PRECISION EL MANEJO DE CTAS PERSONAL DE CONTABILIDAD
FEBRERO						
MARZO		MANUAL DE INDUCCION PARA EL PERSONAL DE CONTABILIDAD.	RECOPIACION INFORMACION MANUAL DE INDUCCION GUIA CONTABILIZADA RA CAT. CTAS. PRESUP.	100 %		
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

COMUNICACION INTERNA

INFORMACION

ANEXO 9

129

PROGRAMA		COMUNICACION INTERNA								
SEMANAS		ANALISIS	DIARIO	FOTOSINTESIS I y II	BOLETIN	BIBLIOTECA	NOTAS	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES
4 AL 9 DE FEB	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%	ANALISIS DIARIO: MANTENER INFORMADO DE LOS ULTIMOS ACOTECMIENTOS.	PERSONAL DIRECTIVO DEL No. 1 2da MANO	
11 AL 15 FEB	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
18 A 22 FEB	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
25 FEB A 1 MAR	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
4 A 8 DE MAR	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
11 A 15 MARZO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
18 A 22 MARZO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
25 A 29 MARZO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
1 A 5 ABRIL	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
8 A 12 ABRIL	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
15 A 19 ABRIL	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
22 A 26 ABRIL	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
29 ABR A 3 MAYO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
6 A 10 MAYO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
13 A 17 MAYO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
20 A 24 MAYO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
27 A 31 MAYO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
3 A 7 JUNIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
10 A 14 JUNIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
17 A 21 JUNIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
24 A 28 JUNIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
1 A 5 JULIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
8 A 12 JULIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
15 A 19 JULIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
22 A 26 JULIO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
29 JUL A 2 AGO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
5 A 9 AGOSTO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
12 A 16 AGOSTO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
19 A 23 AGOSTO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
26 A 30 AGOSTO	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
2 A 6 SEPT.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
9 A 13 SEPT.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
16 A 20 SEPT.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
23 A 27 SEPT.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
30 SEPT A 4 OCT	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
7 A 11 OCTUBRE	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
14 A 18 OCTUBRE	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
21 A 25 OCTUBRE	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
28 OCT A 1 NOV.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
4 A 8 NOV.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
11 A 15 NOV.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
18 A 22 NOV.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
25 A 29 NOV.	AVANCE REG	100%	100%	100%	100%	100%	100%			