



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**"LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL:
COMUN DENOMINADOR DE TODAS LAS
ACTIVIDADES DENTRO DE LA EMPRESA".**

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ELSA GUILLERMINA OVALLE GARCIA
Director de Tesis: Lic. Luis Bonner de la Mora

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



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.

INDICE

	NO. PAGINA
INTRODUCCION.....	1
1. GENERALIDADES SOBRE COMUNICACION ORGANIZACIONAL	
1.1. Comunicación.....	4
1.2. Definición de Comunicación Organizacional.....	17
1.3. Comunicación como apoyo a la Motivación.....	21
1.4. Comunicación como apoyo a la Capacitación.....	25
1.5. Comunicación Formal e Informal.....	27
1.6. Comunicación Ascendente, Descendente y Horizontal.....	33
2. PROCESO, TECNICAS Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACION EN . TRO DE LA EMPRESA	
2.1. ¿En qué consiste el proceso comunicativo dentro de la organización?.....	38
2.2. Principios Administrativos para una Comunicación Organizacional Efectiva.....	41
2.3. Técnicas Básicas de Comunicación Organizacional	44
2.3.1. Las siete "ese" de la comunicación.....	44
2.3.2. Técnica del índice de niebla.....	45
2.3.3. Técnica para escuchar con eficiencia....	47
2.3.4. Técnica de la Orden.....	49
2.3.5. Técnica para manejar quejas.....	51
2.3.6. Técnica para aprovechar sugerencias.....	52
2.3.7. Técnica de la crítica correctiva.....	54
2.3.8. Técnica para manejar la comunicación in- formal.....	55
2.4. Lo que el personal debe saber de la Organización	58
2.5. Medios de Comunicación Organizacional.....	61
2.5.1. Medios para la Comunicación Interna.....	62
2.5.1.1. Manual de Bienvenidas.....	64

NO. PAGINA

2.5.1.2. Tablero de Avisos.....	65
2.5.1.3. Buzón de sugerencias.....	66
2.5.1.4. Revista o periódico interno	67
2.5.1.5. Anexo al sobre de sueldo...	69
2.5.1.6. Cartas y entrevistas perso- nales.....	69
2.5.1.7. Folletos especiales y carte- les.....	70
2.5.1.8. Audiovisuales.....	71
2.5.1.9. Actividades sociales diver- sas.....	71
2.5.2. Medios de Comunicación Externa.....	71
2.5.2.1. Manual de Identificación -- Institucional.....	72
2.5.2.2. Publicidad Institucional...	73
2.5.2.3. Visitas a la Organización..	74
2.5.2.4. Medios Impresos.....	74
2.5.2.5. Exposiciones.....	74
2.5.2.6. Informe Anual a los Accio- nistas.....	74
2.5.3. Comunicación con el Gobierno.....	76
2.6. Barreras en la Comunicación Organizacional.	78
2.6.1. Barreras Semánticas.....	79
2.6.2. Barreras Físicas.....	81
2.6.3. Barreras Fisiológicas.....	81
2.6.4. Barreras Psicológicas.....	82
2.6.5. Barreras Administrativas.....	83
2.6.6. Medidas para salvar las Barreras....	86
2.6.7. La Comunicación Serial.....	87
2.7. El Rumor en la Organización.....	91
3. CASO PRACTICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN	

LA EMPRESA HULES MEXICANOS, S.A.	
3.1. Antecedentes de Hules Mexicanos, S.A.....	93
3.2. Aspectos Generales de Comunicación Organiza- cional en Hules Mexicanos, S.A.....	101
3.3. Diagnóstico de la Problemática.....	109
3.4. Actividades de Comunicación a desarrollar en Hules Mexicanos, S.A.....	111
3.5. Resultados Obtenidos.....	117
CONCLUSIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	120

INTRODUCCION

Resulta evidente el hecho de que las grandes empresas han obtenido su éxito en todo un orden y disciplina administrativa que recae en un personal talentoso para los rengiones de decisión y hábil para los trabajos operativos o de rutina.

La empresa funciona como una máquina en la que cada persona tiene su rol, pero no hay que olvidar que uno de los móviles más importantes del recurso humano es la motivación, la cual está respaldada por la comunicación.

El tema central a desarrollar dentro de esta tesis es el referente a la importancia de la comunicación en una organización. En el primer capítulo se dará una visión general de lo que es comunicación organizacional, sus relaciones, etc. La comunicación se torna cada vez más indispensable para el óptimo funcionamiento de la organización, por ello en el segundo capítulo explicaré detalladamente como es dicho proceso de comunicación, los medios más usados, sus barreras y otros elementos que la rodean.

El proceso comunicativo no es algo complicado, sin embargo hoy en día se hace más difícil, ya que las empresas han ido creciendo y es realmente enorme la cantidad de información que se maneja; un buen sistema de comunicación tendrá grandes logros además de que servirá para integrar al personal de la misma empresa.

En el tercer capítulo de este trabajo quize ejemplificar con un caso real, el tema de mi tesis, dando a entender la importancia de la comunicación a nivel general en la organización. Esta empresa de la cual hablaré ha elaborado su propio sistema de comunicación, adecuándolo a sus necesidades y teniendo éxito con el mismo. Y así como esta empresa, muchas otras han basado su éxito en la actividad de comunicación organizacional.

La comunicación organizacional ocurre en un sistema abierto y complejo, - influenciado por el medio, el cual implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección, implica también personas y sus actitudes.

A través de la comunicación organizacional se demuestra la forma en como la empresa y su trabajo pueden servirle al trabajador para darle salida a sus energías y como representan una fuente de satisfacción para sus necesidades y así los trabajadores no solo aprenden a comunicarse entre sí y a obtener información que les sea relevante o necesaria sino que serán altamente productivos, lo cual lleva consigo el éxito de la organización a la cual pertenecen.

En las empresas se dá por hecho que la comunicación es una actividad ya - existente en el aparato administrativo y no le dan la importancia prioritaria que merece.

La comunicación organizacional tiene como uno de sus objetivos, fomentar la integración en todos los aspectos para que se dé la cooperación, la -- buena voluntad de aportar lo necesario, el surgimiento de ideas para el - mejoramiento de una actividad, etc.

También la comunicación organizacional puede captar problemas que en un momento dado pueden constituirse en cuellos de botella.

El que se dedica a esta actividad no puede hablar un solo lenguaje o -- comprender los problemas en un solo sentido, puede estar por un lado con los trabajadores y por otro con la alta gerencia, cuando así se requiera.

El objetivo principal de mi tesis es dar a conocer un poco más de la comunicación organizacional, hacer un compendio de ideas importantes que puedan servir para su aplicación dentro de la organización y así lograr su - desarrollo y éxito. Quiero demostrar mi hipótesis de que la comunicación

organizacional es la base de todas las actividades dentro de la empresa y es imprescindible su buen funcionamiento, ya que es el móvil del cual se desprende toda la información que hace que la organización siga su curso normal.

CAPITULO I

***** GENERALIDADES SOBRE COMUNICACION ORGANIZACIONAL *****

1.1. COMUNICACION

El hombre tiene una necesidad fundamental, distinta de la necesidad física de alimentarse o guarecerse: la necesidad de comunicarse con sus semejantes. Esta necesidad es muy importante en la sociedad actual, es indispensable para la supervivencia.

Desde el inicio de la humanidad, el hombre sobrevivió gracias a que era sensible y adaptable en sus relaciones, aprendió a comunicarse, ya que es la única especie que es capaz de desarrollar y crear el conocimiento y la cultura, lo cual nos ha llevado a tener un crecimiento acelerado durante nuestra existencia en la Tierra.

Se habla mucho de comunicación, a muchos niveles, por diversos motivos y en múltiples formas. La palabra "comunicación" se ha hecho muy popular y es usada para designar problemas entre empleado y jefe, entre naciones o entre cualquier persona.

Pero, ¿qué es en realidad la comunicación?, para adentrarnos en el tema, a continuación se presentan algunas definiciones:

"Comunicación es el proceso de poner en común, intercambiar estados subjetivos tales como ideas, sentimientos o creencias" (1)

"Comunicación es el arte de transmitir información, ideas, sentimientos de una persona a otra" (2)

- (1) M. EN C. RODOLFO REYES AGUILAR, "Comunicación". Apuntes de mercadología de la comunicación. México D.F. 1987. Pág.1
- (2) EMERY, AULI, AGEE, "Las Comunicaciones en el Mundo Actual". Ed. Norma 2a. Edición. Colombia 1967. Pág.17

"El verbo comunicar proviene de la voz latina communicare, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participar de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer" (1)

"Comunicación es el proceso personal de actos intencionalmente dirigidos por medio de signos, a una o varias personas, para que asimilen el concepto o conjunto de conceptos idóneos para modificar o reforzar comportamientos" (2)

Elaborando una definición propia se puede decir que COMUNICACION es el -- proceso por medio del cual se transmite y recibe toda clase de información que es utilizada como base para el entendimiento, acuerdo común o comprensión para llevar a cabo cualquier acción o toma de decisiones.

La comunicación se ha venido estudiando de varios siglos atrás, es desde Aristóteles cuando se empezó a estudiar.

Aristóteles decía que el arte de comunicarse está compuesto de tres elementos: quién habla, qué dice y a quién habla. En realidad ésta es la base de la comunicación y aunque se hayan transformado los términos y se hayan elaborado múltiples modelos, todos se basan en los elementos de Aristóteles, sólo se han cambiado vocablos y se han desarrollado conceptos.

- (1) FLORES DE GORTARI Y OROZCO GUTIERREZ, "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". Ed. Trillas. 2a. Edición. México D.F. 1977. Pag. 24.
- (2) BASAVE FERNANDEZ DEL VALLE, AGUSTIN. "La Dimensión Comunicativa del Hombre" (Primera Parte). Revista ITEM No. 173. México D.F. 1988. Pag. 47

En 1930, Lasswell además de hacer un análisis de los tres elementos de Aristóteles agrega otros dos. Lasswell llama a quién habla emisor, lo que se dice se llama mensaje y a quién se habla será el receptor, además habla también del estudio del canal por medio del cual se transmite el mensaje escogido por el emisor y del estudio de los efectos que produce el mensaje en el receptor o receptores.

Posteriormente Raymond B. Nixon amplía el estudio del proceso comunicativo con sus aportaciones y se dedica a estudiar además: las intenciones — del emisor, qué es lo que trasmite, a través de qué canal, a quién, con qué efecto y bajo qué condiciones.

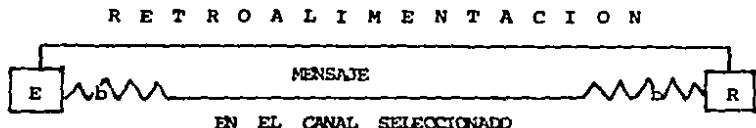
Lo que en un principio estudió Aristóteles se empieza a complicar sin perder sus fundamentos.

Actualmente la ciencia de la comunicación también le interesa estudiar — dos aspectos muy importantes, las barreras dentro de la comunicación, que son las que impiden total o parcialmente la efectividad de dicho proceso y la retroalimentación también llamada feed-back, que consiste en la respuesta o retorno del mensaje al emisor con otra información adicional.

"El hombre es un animal comunicante porque tiene una dimensión comunicativa" (1), es decir que la comunicación es algo necesario al hombre por ello ha inventado el lenguaje y por eso ha estudiado desde la antigüedad — su proceso. Aristóteles dio las bases para el estudio de lo que se llama en la actualidad Ciencia de la Comunicación.

(1) BARRAVE FERNANDEZ DEL VALLE, AGUSTIN. "La Dimensión Comunicativa del Hombre" (Primera Parte). Revista ITSMO no. 173. México D.F. 1988. Pág. 48.

A continuación analizaremos un modelo básico del proceso comunicativo, el cual consta de los siguientes elementos (este modelo lo formé con los elementos más importantes de la comunicación):



E = Emisor R = Receptor b = Barreras

EMISOR.

Es aquel que va a exteriorizar la comunicación. El emisor transmite una señal que contiene un significado para el transmisor. Estas señales o signos sólo pueden tener el significado que la experiencia de cada hombre le permite leer en ellos.

El emisor transmite el mensaje de acuerdo a un marco de referencia común, tanto para él como para el receptor, es decir el mensaje será compuesto por signos que ambos conozcan y sean interpretados con el mismo significado.

El lenguaje por ejemplo, es un sistema de signos común en cada zona.

El mensaje debe ser transmitido con la mayor exactitud, claridad y concisión para que el impacto sea decisivo.

Un emisor debe conocer básicamente dos cosas: saber lo que desea comunicar y saber cómo expresar su mensaje.

mensaje.

Es el contenido de la comunicación, es aquello que se va a decir y por ello se tiene que conocer a fondo. Un mensaje debe cumplir con seis características básicas:

- a) Que el mensaje sea real y veraz.
- b) Que el mensaje sea de utilidad para el receptor.
- c) El mensaje debe ser claro, es decir bien entendido por el receptor.
- d) El mensaje debe tener continuidad y consistencia para que pueda ser captado muchas veces.
- e) El mensaje debe estar adecuado al medio a través del cual se envía o se transmite.
- f) El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje.

Aunque parece muy simple, el mensaje es algo complicado, un mensaje tiene dos significados, uno superficial, que es lo que quieren decir las palabras en sí y otro obscuro, que es lo que nosotros queremos dar a entender con nuestras palabras.

Ejemplo: Si el emisor dice "Buenos Días" el significado superficial se refiere al brillo del sol, al cielo, etc. y el significado obscuro da a entender al receptor que nos alegramos de verlo, que siguiéndolo nuestro amigo, etc.

El mensaje abarca con frecuencia varios mensajes paralelos no sólo auditivos sino visuales, es decir el efecto del mensaje no depende de un sólo canal sino de varios, que en conjunto dan a conocer el mensaje correcto que se quiere transmitir.

canal.

Es el vehículo o medio a través del cual se transportan los mensajes. Podría ser una carta, el radio, la televisión, una línea telefónica, el mis

no lenguaje, etc.

Es importante elegir el canal adecuado para el mensaje, y así poder ser transmitido eficientemente al receptor o receptores, ya que si se enviara por un canal que no es precisamente el más adecuado tal vez no sería aceptado por el receptor, lo modificaría o simplemente no lo captaría.

RECEPTOR.

Es aquel que recibe y capta el mensaje transmitido por el emisor.

El receptor debe tener habilidad comunicativa, es decir, debe tener las características necesarias para poder recibir y tal vez volver a transmitir a otros receptores el mensaje, por ejemplo: habilidad para escuchar, para leer, para pensar, etc.

La cultura y situación social del receptor afectan la interpretación del mensaje, por ello es importante tomar en cuenta el marco de referencia o dicho de otra manera, el medio ambiente que rodea al receptor o receptores.

Es muy importante la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación, ya que si no se lleva a cabo como se planeó pueden existir barreras o distorsiones. Para determinar si la respuesta es o no adecuada, resulta indispensable observar la conducta del receptor.

BAJERAS EN LA COMUNICACION.

La comunicación tiene ciertas barreras que son los factores que impiden u obstaculizan el proceso comunicativo.

Con mayor frecuencia se encuentran los siguientes tipos de barreras:

1. Barreras Semánticas. - Se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa el sentido que se les da, se pueden -- prestar a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende algo -- que no fue lo que le quiso decir el emisor.

Por ejemplo, si el emisor dice "carta blanca" queriendo expresar con--- fianza, credibilidad se puede originar una barrera de este tipo cuando el receptor lo toma como una cerveza.

2. Barreras Psicológicas. - Son factores mentales que impiden aceptar o -- comprender una idea. Algunas de estas barreras podrían ser:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Timidez.
- Preocupación o emociones.
- Sospecha.
- Aversión.
- Explicaciones Insuficientes.
- Sobrevaloración de uno mismo.

Estos factores influyen en la persona que escucha (receptor) para que -- acepte o rechace el mensaje de una comunicación.

Debemos comprender a las personas, conocerlas y analizar si están en -- condiciones de recibir y poder captar adecuadamente determinado mensaje.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras de este tipo -- son:

- Alto Status.
- Poder para emplear o despedir.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

- Actitud déspota.
- Demasiada formalidad en la comunicación.

3. Barreras Fisiológicas.- Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos físicos del emisor o del receptor en cualquiera de sus sentidos.

Los ejemplos más claros podrían ser los tartamudos, ciegos, sordos, etc.

4. Barreras Físicas.- Se refieren al ruido excesivo o interferencia física ya sea externa o dentro de los mismos instrumentos usados como canales.

Ejemplo: Que se cruce una llamada telefónica, que pase un camión muy -- cerca, etc.

5. Barreras Administrativas.- Son las causadas por mala administración o deficiente operación de los canales de comunicación. Para poder evitar que se lleguen a presentar estas barreras, se podrían llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

- a. Utilización de un lenguaje sencillo.
- b. Interés en la retroalimentación.
- c. Precisar la finalidad de lo que se va a comunicar.
- d. Utilizar el canal o canales adecuados.
- e. Conocer el significado de los conceptos para que no lleguen a haber malos entendidos.
- f. Que el mensaje se transmita en el momento más oportuno pues las -- circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- g. Reforzar las palabras con hechos.

RETROALIMENTACION.

También se le llama feed-back y se entiende como la información que proviene, en retroceso del receptor al emisor, y le indica a éste cómo se desarrolla el mensaje.

Existe una gran cantidad de retroalimentación en la comunicación personal y muy poca en la comunicación masiva, por lo cual resulta más fácil explicar algo o convencer a una persona frente a frente.

En cualquier tipo de comunicación se requiere que el proceso se realice - de manera eficiente, que al receptor llegue el mensaje que verdaderamente se quiso transmitir, a esto se le llama ALTA FIDELIDAD.

Existen ciertos factores determinantes de la efectividad de la comunicación y éstos son de acuerdo a los cuatro elementos básicos dentro del proceso:

Para el emisor se requiere:

1. Habilidades en la Comunicación.

Es decir un emisor debe poseer las habilidades de hablar, escuchar, escribir, leer y pensar o reflexionar.

2. Actitudes Positivas.

- a. En cuanto a si mismo, es decir que se tenga autoconfianza, que crea en él y se sienta capaz de transmitir ideas a los demás.
- b. En cuanto al tema que va a tratar, es decir debe creer que el tema tiene un valor en sí, si no le será difícil transmitir una comunicación efectiva.
- c. En cuanto al receptor, ya que el receptor en seguida capta la actitud del emisor con respecto a ellos, si los trata con afecto o con desprecio y esto es determinante en la buena recepción del mensaje.

3. Nivel de Conocimiento.

Es obvio que el nivel de conocimiento que el emisor posea sobre el tema afecta su mensaje. No se puede hablar de algo que no se conoce y por lo tanto no habrá efectividad si no hay un conocimiento del tema.

Y no sólo del tema, porque si no hay un conocimiento de lo que es el -- proceso de comunicación, también se afecta la conducta de dicho proceso negativamente.

4. Sistema Socio-Cultural.

Ningún emisor se comunica libremente sin estar influido por la posición que ocupa en determinado sistema socio-cultural.

La gente no se comunica igual cuando pertenece a distintas clases sociales o sus antecedentes culturales son distintos.

El emisor debe adaptarse al contexto socio-cultural del receptor para que la comunicación sea eficaz.

Para el receptor se requiere:

Todo lo que se ha dicho con respecto a las características de un emisor es igualmente aplicable al receptor, ya que el receptor será emisor y el emisor fue receptor al recibir la información.

En una comunicación efectiva, el receptor es el eslabón más importante del proceso de comunicación, ya que si el mensaje no llega al receptor como se pensó es como si el emisor estuviera hablando consigo mismo.

Tanto el emisor como el receptor pueden ser analizados en sus habilidades comunicativas, actitudes, niveles de conocimiento, contextos culturales y sistemas sociales. Lo que no puede estar implícito en un análisis tal es - la interdependencia entre el emisor y el receptor.

Para el mensaje:

1. Elementos y Estructura.

Es muy importante definir los elementos del mensaje y estructurarlos - de la mejor manera posible.

Todo lo que el hombre conoce, es conocido de alguna forma, todo tiene un ordenamiento.

No es posible hacer nada si no se ha estructurado previamente. Elementos y Estructura están unidos pues no existe uno sin el otro.

2. Nivel de Discusión.

Quando analizamos el mensaje en la comunicación, podemos tomar en cuenta su código, su contenido y su forma. A esto se refiere el nivel de discusión, cómo podemos ampliar nuestro análisis para llenar nuestros propósitos y tener una perspectiva de lo que se nos quiere decir.

3. Código del Mensaje.

"Un código es todo aquello que posee un grupo de elementos y es un conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa" (1).

Para codificar un mensaje se debe tomar en cuenta, en primer lugar qué código se va a usar, qué elementos de éste y qué método de estructuración se seleccionará.

(1) BERLO DAVID K. "El Proceso de la Comunicación". 7a. Reimpresión. Ed. El Ateneo. México D.F. 1986. Pag. 45

4. Contenido del Mensaje.

El contenido es el material que selecciona el emisor para expresar lo que desea. El contenido debe estar bien estructurado.

5. Tratamiento del Mensaje.

El tratamiento es el conjunto de decisiones que toma el emisor al elegir el contenido y el código del mensaje.

Para el canal:

Un canal de comunicación son los sentidos a través de los cuales un receptor puede percibir el mensaje que le ha sido transmitido por el emisor. - Los canales unen al emisor con el receptor y les permite comunicarse.

Para hacer una elección de canales es necesario analizar el mensaje y el receptor. Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y la elección de éste es importante para la efectividad comunicativa.

A veces se toma el canal como vehículo, sobre todo cuando es comunicación masiva. Ejemplos: televisión, radio, periódico, etc.

El estudio de la comunicación implica dos aspectos esenciales:

1. Un amplio conocimiento de los medios a través de los cuales se transmite el mensaje.
2. La comprensión de como el hombre hace uso de esos canales para satisfacer sus múltiples necesidades.

El hombre en la actualidad ha creado un complejo mundo con el objeto de — transmitir mensajes y disminuir las barreras. Nuestra mente y nuestros aparatos han alcanzado metas antes ni siquiera pensadas.

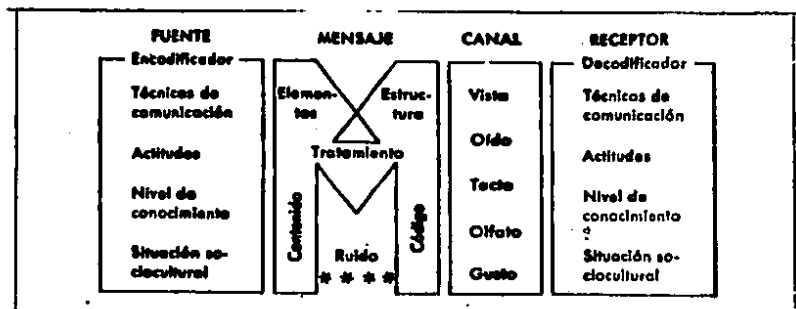


Fig. 1 El Proceso de la Comunicación (1)

Con la ayuda de computadoras y de sistemas de transmisión inmediata (teléfono, telex, telefax) el hombre ha llegado a manejar el tiempo y el espacio como quiere.

La comunicación es el proceso más importante en la actualidad, ya que de ella depende el éxito de cualquier actividad humana.

(1) Fuente: BERLO DAVID K. "El Proceso de la Comunicación". 7a. Reimpresión. Ed. El Ateneo. México D.F. 1986. Pág. 55

1.2. DEFINICION DE COMUNICACION ORGANISACIONAL

Para que un trabajador logre la máxima eficiencia en su trabajo, requiere que le sea proporcionada toda la información con respecto al mismo.

Informar significa dar a conocer una cosa, enterar y en ese sentido se -- puede decir que es un sinónimo de comunicación.

En un sentido más estricto por información se entiende aquello que es comunicado, es decir el contenido de la comunicación.

En una organización, la información es el conjunto de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles, por lo tanto un sistema de - comunicación dentro de la empresa, es un sistema de flujo de información.

La Comunicación Organizacional es el proceso de doble sentido a través -- del cual personas que trabajan en la empresa o que tienen contacto con ella, se intercambian información con un propósito determinado.

De esta definición surge la primera clasificación de comunicaciones:

1. Comunicaciones internas, que son las que se producen entre los integrantes de la empresa. Ejemplos: Una reunión del comité directivo, una orden de trabajo, una consulta de un supervisor, etc.
2. Comunicaciones externas, que son aquellas que se llevan a cabo entre uno o varios integrantes de la empresa y personas que no pertenecen a ella. Ejemplos: Una carta a un proveedor, una entrevista con un cliente, una solicitud a una oficina de Gobierno, etc.

Podemos decir que todo flujo de mensajes que se dan en una empresa, sean éstos hacia adentro o hacia afuera o en cualquier dirección, es lo que se puede llamar comunicación organizacional.

Para el óptimo funcionamiento de una organización se torna cada vez más importante la comunicación interna. El profesional dedicado a esta actividad es uno de los ejecutivos clave de la empresa, ya que de él depende crear, buscar y vender las formas de integrar al personal de una empresa o institución.

La persona o departamento dedicado a fomentar la mejor comunicación dentro de la empresa debe buscar o crear los canales adecuados como podrían ser - la revista interna, busones de sugerencias o quejas, tableros de avisos, - reuniones de información o integración y en general todos los medios para poder lograr una mayor cooperación de los integrantes de la empresa.

El fin de la comunicación organizacional es "fomentar la integración en todos los aspectos para que se dé la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de determinadas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse orgulloso y satisfecho de pertenecer - al centro en el que labora" (1).

Uno de los aspectos fundamentales que no se debe de descuidar en la comunicación interna es el de la interferencia o ruido, ya que de éste se derivan todos los obstáculos que impedirán el buen funcionamiento de dicha comunicación y por lo tanto de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Por ejemplo, el caso del rumor, que es típico, y también uno de los obstáculos más peligrosos que se pueden presentar sobre todo en períodos de conflicto, pues podría llegar a distorsionar gravemente los hechos reales.

(1) SOTRES MORA BERTHA EUGENIA. "Comunicación Organizacional paso hacia la Productividad". Revista EXPANSION No. 465. México D.F. 1987. Pag. 45.

La administración moderna tiene hoy en día como base en todo su proceso y sus actividades a la comunicación en cualquiera de sus formas. Se han hecho muchas aportaciones tanto de sociólogos como de psicólogos en materia de comunicación para lograr un mayor bienestar dentro de la empresa.

Todos aquellos que administran una organización se valen de técnicas y principios sociales y hasta de expertos en comunicación para poder alcanzar dichos fines.

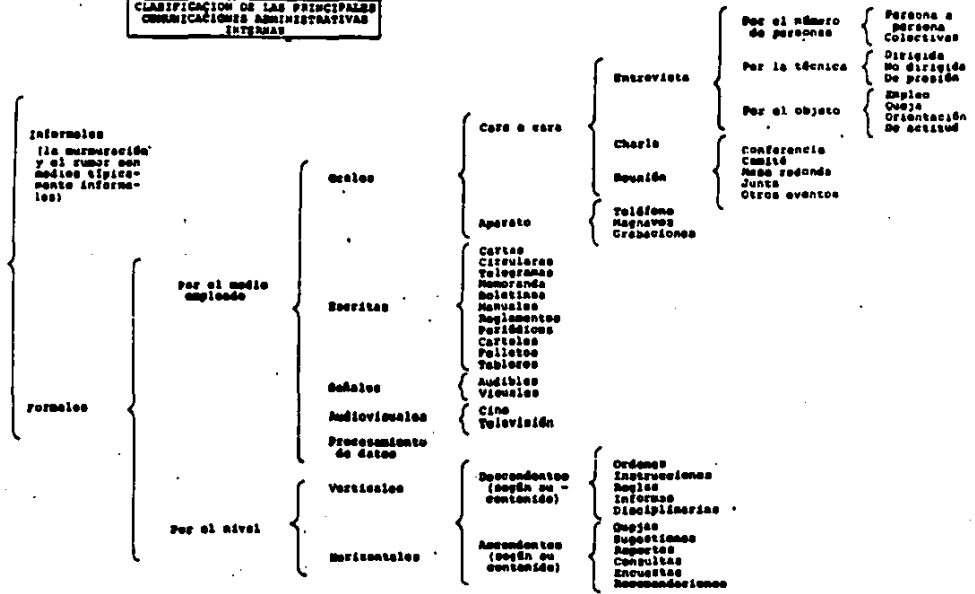
La comunicación es una de las herramientas principales que posee un administrador, para el logro de los objetivos de la empresa en la cual trabaja.

El factor humano requiere una atención especial dentro de la empresa, ya que de él depende el buen funcionamiento de la misma, al realizar la actividad de recibir y transmitir información. Todo miembro de la empresa tiene la necesidad de saber cuándo y qué comunicar a alguien, así como los canales formales e informales para hacerlo.

El éxito que tenga el grupo de hombres que integra la organización al hacer un trabajo en común depende, en gran parte, de lo bien que se comunican entre sí. Cualquier error disminuirá la eficiencia.

Hasta ahora hemos visto que la comunicación es la forma a través de la cual las personas en cualquier organización intercambian información con respecto a su medio ambiente, ideas, requisitos o circunstancias, por ello se tiene una necesidad especial, en la actualidad, de contar con un excelente sistema de comunicación.

**CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES
COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS
INTERNAS**



Fuente: DUBALT KWALLES, MIGUEL F. "Técnicas de la Comunicación Administrativa"
 Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNIV. México D.F., 1983.
 Pág. 127

1.3. COMUNICACION COMO APOYO A LA MOTIVACION

Un administrador debe saber qué es lo que motiva al ser humano, ya que se debe de crear y mantener un medio ambiente propicio para que los individuos lleguen al logro de un objetivo común.

Es necesario incluir factores motivadores en todas las funciones organizacionales para lograr una verdadera integración de los trabajadores hacia el medio ambiente en que se desarrollan y poder así lograr su máxima eficiencia.

La motivación no consiste en tratar de manipular sino más bien en reconocer los factores motivadores al crear el ambiente de trabajo.

Se sabe que todas las personas dirigimos nuestros esfuerzos hacia el logro de una meta, sin embargo a veces no se sabe por qué se hacen las cosas y otras veces sí, ya que los impulsos emocionales de los individuos - permanecen en el subconsciente.

La tarea principal de un administrador, como ya lo había mencionado, es - hacer que las personas con su trabajo, contribuyan al logro de las metas y objetivos de la organización. Todo esto requiere de conocimientos acerca de la motivación.

El problema de la motivación en la actualidad es muy complejo, ya que no se ha podido comprender totalmente el por qué de la conducta humana y cuál son los verdaderos motivos que lo impulsan a actuar de determinada manera.

A los hombres, antes que todo, se les debe de tratar como individuos y - con equidad, se deben elaborar programas de comunicación para mantenerlos bien informados acerca de las metas y políticas de la empresa; esto anima

al trabajador a cumplir con su labor, al saber que es tomado en cuenta, si no existe una buena comunicación se desaniman o no le ponen el suficiente ahínco a sus labores.

La comunicación es muy importante para la motivación ya que se debe mantener al personal bien informado y se le debe de hacer sentir su importancia en cualquiera de los puestos que desempeñe. Se debe hacer saber que sea éste el mensajero, un obrero, un gerente o un director, la labor que cada uno de ellos desempeña para la empresa es vital e insustituible por la actividad de otro.

Los hombres trabajan por necesidad, la mayor parte de su tiempo lo invierten en su trabajo, lo cual implica tener relaciones con infinidad de personas, por ello es fundamental que el administrador o el comunicador busquen la manera para que estas relaciones sean positivas y que no entorpezcan el ritmo de trabajo.

En la medida en que un trabajador se siente más identificado con su empresa, se siente parte de ella podrá entender mejor la motivación, es decir una buena comunicación hace que las personas se sientan motivadas y ésto repercutirá en una mayor productividad.

Las personas por lo general, piensan que se pone a la empresa por encima de ellas y de su trabajo, así como de la satisfacción de sus necesidades y todo ello las desmotiva. Por el contrario si se les demuestra que la empresa y su trabajo les pueden servir para dar salida a sus energías y representa una fuente de satisfacción de sus necesidades, los individuos se sentirán altamente motivados y serán mejores colaboradores en el éxito de la empresa.

Se sabe que algunos de los factores que motivan a los empleados son: salarios equitativos, programas de beneficios o prestaciones, métodos de supervisión adecuada, procedimientos para conceder ascensos y buenos siste-

mas de comunicación en ambos sentidos.

Muchas veces al trabajador se le trata como medio de producción, no se le comunica nada, sólo recibe órdenes del supervisor quien lo tiene bajo un excesivo control.

El individuo que se dirige al trabajo se encuentra hoy en día, en un medio ambiente compuesto por otra gente, sus compañeros de trabajo, la gerencia superior, la estructura de organización que concentra el poder en pocas manos, etc.

También se encuentra con su trabajo en sí que puede ser abrumador o estimulante. Todos estos factores son los que van a impulsar al hombre a llevar a cabo su desarrollo como persona.

El proceso de comunicación interna en cualquier empresa tiene precisamente el fin de integrar y motivar a los empleados para que sientan que en verdad son partes indispensables en la empresa.

La gran tarea es detener la tendencia hacia una deshumanización del trabajo y aprovechar el potencial del hombre de un modo más completo, es también hacer de su medio ambiente de trabajo un estímulo en vez de una presión que lo abruma. Sin embargo lo más común es que las personas no encuentren en sus trabajos la oportunidad para satisfacer sus necesidades más hondas y por ello dirigen su atención a otras actividades en donde analizan y aportan todo su esfuerzo y entusiasmo.

Para lograr una mejor motivación y mayor productividad es necesario que exista buena y continua comunicación con el trabajador: conocer qué le motiva, cómo llegó a ser así, por qué se comporta de esa forma, etc. ya que todo individuo llega a la organización con un antecedente de motivos que debe llegar a satisfacer a través de su trabajo.

La comunicación organizacional es la herramienta, es el apoyo para lograr una eficaz motivación y poder hacer que los trabajadores se sientan integrados y felices y así trabajen con todo su esfuerzo y dedicación pues el resultado será de todos.

1.4. COMUNICACION COMO APOYO A LA CAPACITACION

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (1).

Para que una empresa logre sus objetivos es necesario que cuente con personal adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, por ello la capacitación es de gran importancia.

Desafortunadamente algunas empresas todavía la consideran como un lujo o simplemente pérdida de tiempo y dinero y no tienen una orientación real -- que se debería tener al respecto.

La capacitación dentro de la empresa debe dar a cualquier nivel una visión global básica y hacer incipis en los puntos específicos de cada puesto.

La capacitación es un medio favorable para la motivación de cada uno y la integración de todos a la empresa, ya que el empleado al conocer el papel que desempeña dentro de la organización se sentirá y desempeñará sus labores como miembro responsable de la misma.

La capacitación tiene dos fines básicos:

1. Promover el desarrollo integral de cada persona dentro de la empresa.
2. Lograr un conocimiento especializado del puesto.

(1) SILICEO, ALFONSO. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Ed. Limusa México D.F. 1980. Pag. 20

Los cursos de capacitación nos ayudan a encontrar posibles anomalías, pero no son el único medio. También ayuda el poner una o varias políticas de co municac*ión* abierta que permitan al trabajador poder opinar o dar testimonio de alguna situación problemática que él encuentre en la empresa.

Se debe luchar porque el ambiente de la empresa sea cada vez más abierto, ya que todos son una sola organización que trabaja para lograr su objetivo y además este medio ambiente debe permitir la automotivación, la creatividad y la comunicación efectiva para obtener buenos resultados a corto plazo.

La comunicación apoya a la capacitación y en realidad se ha abusado mucho de ella, ya que se dice que es la causa y pretexto de muchos problemas.

La comunicación es un medio del cual se deriva en alto grado la eficacia en el trabajo; una comunicación abierta en el manejo de información constituye un factor muy importante para una buena capacitación.

Se debe enseñar a los trabajadores a sentirse parte de la organización para que aprovechen mejor los conocimientos que se les otorgan y se sientan así más motivados a realizar su trabajo de la mejor manera posible.

1.5. COMUNICACION FORMAL E INFORMAL

COMUNICACION FORMAL.

La comunicación formal es un sistema de división de trabajo dentro de una empresa de acuerdo con las labores que tienen asignadas cada uno de sus integrantes, así como el grado de autoridad que poseen.

Para que una empresa logre sus objetivos es necesario dividir a las personas de acuerdo con la actividad que realizan en grupos o niveles jerárquicos, dándoles cierta autoridad a cada uno de ellos y un papel que desempeñar dentro de la empresa.

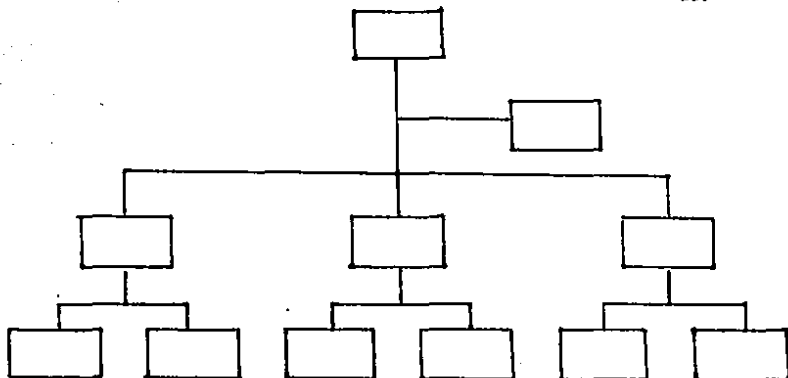
Un nivel jerárquico es uno de los escalones de la estructura formal compuesto por órganos o puestos que tienen la misma autoridad aunque sus actividades sean distintas.

Un puesto es una unidad impersonal que lleva a cabo una serie de funciones que le son asignadas de acuerdo a las necesidades de la organización de que se trate. Se requiere para cada puesto además, ciertas aptitudes y asignación de responsabilidades que se deben asumir en determinadas condiciones de trabajo.

La estructura formal de una empresa se representa con un diagrama de organización u organigrama, el cual además de representar los niveles jerárquicos (integrados por los puestos) nos muestra las relaciones que existen entre ellos.

Un organigrama está formado por casillas que representan los puestos y -- que están colocadas y conectadas por líneas que expresan grados de autoridad y responsabilidad.

Generalmente es representado de la siguiente manera:



Por su formato pueden ser:

- a. Verticales
- b. Horizontales
- c. Circulares
- d. Mixtos

Según que las líneas de autoridad partan de arriba a abajo, de izquierda a derecha o del centro a la periferia.

Una comunicación formal es el intercambio de información que se lleva a cabo entre las personas en relación a los puestos que ocupan dependiendo de las actividades que les hayan sido designadas.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de la empresa, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos es-

establecidos en la organización formal.

El sistema formal de comunicación está formado por el conjunto de vías o canales establecidos con anterioridad por donde debe circular el flujo de información con datos relativos al trabajo entre los diversos puestos que conforman la organización.

Este sistema tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas - las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal.

Las formas de comunicación formales pueden ser, como veremos posteriormente ascendentes, descendentes, horizontales, orales, escritas, por señales, etc.

ORGANIZACIÓN INFORMAL.

La organización informal en una empresa está representada por la agrupación de los individuos que la forman, que se reúnen espontáneamente por - motivos diferentes de las actividades de trabajo.

Los grupos informales generalmente se forman por afinidades entre los individuos tales como edad, sexo, clase social, grado de educación, preferencias en materia deportiva, artística, etc.

El poder de la organización informal está dado por los miembros del grupo y no ha sido delegado por ninguna autoridad por ello no sigue la cadena - de mando oficial y puede atravesar líneas de organización y penetrar en - otros departamentos.

Por lo general es inestable ya que depende de los sentimientos de las personas, por esta naturaleza subjetiva no es posible controlarla así como - se hace con la comunicación formal.

La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización.

ORGANIZACION FORMAL	ORGANIZACION INFORMAL
Oficial.....	No Oficial
Autoridad.....	Poder
Responsabilidad.....	Política
Posición.....	Personal
Delegada por la administración.....	Otorgada por el grupo

Fig. 2 Diferencias entre la organización formal y la informal.(1)

Mientras que las comunicaciones formales son reguladas y están previstas en organigramas, las comunicaciones informales sólo constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones — de los empleados independientemente del cargo que ocupen.

En una comunicación informal, la información transmitida puede o no tener relación con las actividades de la institución.

Ejemplo: Una orden del jefe para que su secretaria tome un dictado es una comunicación formal. Una invitación que hace el jefe para que su secretaria lo acompañe al cine es una comunicación informal. También el rumor que hacen circular dos secretarías sobre la destitución de su jefe es comunicación informal.

(1) DAVIS, KEITH. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". 6a. Edición. Ed. Mc. GRAW HILL. México D.F. 1983. Pág. 351

Aunque la comunicación informal casi siempre tiende a ser oral también — puede ser escrita.

Puesto que la comunicación informal surge de la interacción social, es voluble, dinámica y variada como las personas. Es una expresión de su motivación natural de expresarse con los demás, de un ejercicio de su libertad.

La comunicación informal, en cierto sentido, es un derecho humano por naturaleza, porque siempre que se congrega a personas se origina este tipo de relación.

Las causas típicas de la comunicación informal son:

1. Excitación e inseguridad.
2. Asuntos relacionados con amigos y asociados.
3. Información reciente.
4. Personalidad del comunicador.
5. Trabajo que permite que unos conversen con otros.
6. Puesto que otorga la información que buscan otros.

Las características de la comunicación informal son las siguientes:

1. Proporciona a los jefes retroalimentación de parte de los empleados.
2. Permite que los jefes comprendan a los trabajadores.
3. Ayuda a traducir órdenes formales en lenguaje común para los empleados.
4. Lleva datos que el sistema formal a veces no desea difundir.
5. Tiene gran capacidad de colarse en las redes de seguridad más cerradas de la compañía. Es una fuente muy conocida de información confidencial.
6. Tiene un ritmo sumamente rápido puesto que es flexible y personal.
7. Tiene gran influencia tanto positiva como negativa.

Uno de los principales problemas de la comunicación informal es el rumor, que consiste en transmitir información sin seguir normas de veracidad comprobadas, es decir sin estar verdaderamente seguro de lo que se dice.

El objeto básico de la comunicación organizacional es integrar los intereses de los sistemas formal e informal y lograr así que todos colaboren mejor al logro de los objetivos que quiere alcanzar la empresa.

1.6. COMUNICACION ASCENDENTE, DESCENDENTE Y HORIZONTAL

Por el nivel en donde se inicia la comunicación en una empresa y hacia el nivel que se dirige, las comunicaciones pueden ser verticales u horizontales.

Las comunicaciones verticales son aquellas que parten de un miembro de la organización de un nivel distinto al del destinatario. Es decir, se dan entre los diferentes niveles en que se divide la empresa y pueden ser a su vez comunicaciones ascendentes y descendentes, dependiendo hacia donde se dirigen.

Las comunicaciones horizontales son las que se llevan a cabo entre los miembros que tienen el mismo nivel en la organización.

La comunicación horizontal es importante ya que se tiene un alto grado de retroalimentación, elemento que como ya hemos visto, es de gran importancia dentro del proceso de comunicación.

Comunicación Descendente.

Son las comunicaciones que fluyen de arriba hacia abajo, a través de un canal de mando y que son utilizadas por los supervisores para comunicarse con sus subordinados.

En la comunicación descendente los niveles de autoridad superior poseen muchas técnicas además de la ayuda que les es proporcionada por personal administrativo especializado y aún así muchas veces esta actividad no funciona adecuadamente.

La clave para lograr una mejor comunicación con el empleado se lleva a cabo con una orientación más humana, hablándoles en el lenguaje que ellos comprenden.

Para no llegar a un fracaso en la comunicación descendente, se deberían de cumplir los siguientes requisitos:

1. Los niveles de autoridad superior deben tener toda la información que a ellos es requerida, tanto por sus subordinados como por sus jefes, para que pueda comunicársela eficientemente al interesado.
2. Se debe de dar la importancia a la comunicación que en realidad tiene, por eso a veces la comunicación es deficiente.
3. Ningún plan de acción para los subordinados estará completo si no lleva implícita la manera en que va a ser comunicado.
4. En toda comunicación es de vital importancia la confianza entre los emisores y los receptores, ya que si ésta no existiera el flujo de la información estaría limitado. Existen menos deseos de enviar mensajes y - menos razones para crear en los que se reciben.
5. Se deben conocer bien las necesidades de los subordinados, ya que en -- realidad no se conocen y los empleados creen que no los comprenden. Por ello sin conocerlos no hay que tener confianza excesiva en ellos.
6. Se debe dar a conocer al empleado todas las instrucciones concernientes a su trabajo, ya que a nadie le gusta quedarse en la incertidumbre.
7. Los empleados necesitan que se les retroalimente en relación a sus actuaciones dentro de la empresa, pues es una manera de motivarlos a seguir trabajando productivamente.
8. Los mensajes descendentes deben llegar a los subordinados como noticias y no como una confirmación de datos ya estudiados por otras fuentes.
9. No se debe abrumar a los empleados siguiendo la creencia que entre más comunicación y transmisión de información exista, será mucho mejor el

funcionamiento de la empresa.

10. Por parte de los subordinados la comunicación es aceptada siempre y -- cuando: se acepte la legitimidad de la persona que transmite el mensaje, se crea en el mensaje, se crea que la persona emisora tiene poder para imponer castigos, hay confianza en el emisor, etc.

Las comunicaciones descendentes más utilizadas en las empresas son:

- Ordenes
- Instrucciones
- Reglas
- Informes y Avisos
- Comunicaciones disciplinarias

Comunicación Ascendente.

Son las comunicaciones que van de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén oportunamente informados de lo que pasa en el departamento o área del cual son responsables.

Este tipo de comunicaciones además de que son de gran utilidad para el superior, fomentan la participación y el interés del trabajador, si sólo se establecieran comunicaciones descendentes, los subordinados se sentirían frustrados por no poder expresarse y se sentirían desmotivados por completo.

Casi siempre se observa que la comunicación ascendente es mínima el punto es que los superiores se esfuerzan por alentarla.

La comunicación ascendente casi siempre tiende a moverse con lentitud, sufre demoras y filtrados, ya que los empleados sólo comunican a su jefe los problemas cuando ya trataron de resolver el conflicto ellos mismos.

Existe una tendencia de los empleados para comunicar a sus superiores sólo en el momento que éste lo quiere oír. Obviamente no se comunica todo, el subordinado hace la selección de lo que a su juicio es importante.

Los niveles de mando superior deben responder a la información que les -- fué comunicada, con el fin de fomentarla y no fomentar que se destruya.

Uno de los métodos para establecer una comunicación ascendente efectiva -- es establecer una política general que establezca todo aquello que exprese los tipos de mensajes que los subordinados quieren comunicar por ejemplo:

- a. Cualquier cosa de la que el superior sea responsable ante niveles superiores.
- b. Cualquier cosa que provoque desacuerdo.
- c. Cuestiones que requieran asesoría del supervisor.
- d. Recomendaciones para efectuar cambios o variaciones.
- e. Cualquier cosa que permita que los niveles superiores mejoren nuestra actuación económica y social.

A los empleados se les debe tener siempre las puertas abiertas, es muy importante lo que ellos digan, los superiores deben mezclarse con su personal, conocerlo.

Se podrían organizar además, juntas con los empleados, motivarlos a que escriban sus opiniones o preguntas.

Las reuniones recreativas informales también favorecen enormemente a la -- comunicación ascendente, ya que esta información espontánea da una mejor visión de la realidad.

Las comunicaciones ascendentes que generalmente se dan en una empresa son:

- Quejas
- Sugerencias o sugerencias

- Reportes
- Consultas
- Encuestas de actitud
- Opiniones
- Recomendaciones

La comunicación ascendente es mucho más difícil de establecer que la descendente.

CAPITULO II

***** PROCESO, TECNICAS Y ELEMENTOS DE LA**
COMUNICACION LIBRE DE LA EMPRESA ***

2.1. ¿EN QUE CONSISTE EL PROCESO COMUNICATIVO DENTRO DE LA ORGANIZACION?

La comunicación no consiste tan solo en que el administrador transmita información mientras otros la reciben, ni tampoco los subordinados son los que la emiten y sus superiores solo escuchan, sino que es un hecho en el cual todos son emisores y receptores, según las relaciones de autoridad, funcionales y de cooperación que existan en la empresa.

En un sistema sencillo, es el cual el director también desempeña trabajo, la comunicación es totalmente externa. Se necesita información sobre precios, competencia, tecnología y finanzas, así como conocer las actividades del Gobierno y el ciclo de los negocios.

El proceso de comunicación en una empresa mayor, es en parte el mismo, aun que también se requiere de datos proporcionados internamente dentro de la organización. La acción y medidas inmediatas que se deben tomar se hacen más complicadas cuando se tiene gran número de empleados.

Lo importante en un proceso de comunicación para una empresa grande es saber clasificar la información, lo que interesa es la clase de información que se necesita y lo que se haga para permitir a los administradores la toma de decisiones útiles.

Con objeto de hacer más efectiva la transmisión de información, las organizaciones, así como los individuos, desarrollan un proceso de codificación, es decir ciertas normas de selección y discriminación de la información. Se selecciona lo que es importante y estratégico.

Sin embargo, a veces surge el problema de la gran cantidad de información que se maneja y el empleado al sentir esta sobrecarga trata de evitarla ya sea procesarla en forma incorrecta, dejando de recibirla, eliminar parte de ella al emitirla, no prestando la atención que requiere, etc. Para resol

ver estos problemas es necesario que en el proceso de comunicación se tengan varios canales especializados de información, ésto se lleva a cabo a través de la estructura de organización de la misma empresa, es decir el establecimiento de funciones y agrupamiento de actividades.

El proceso comunicativo dentro de la organización consiste en la transmisión y recepción de información clasificada, a través de los canales especializados, dependiendo de cada empresa y llevando a cabo un control del mismo para evitar desviaciones que puedan repercutir en la eficacia de la organización.

El control de la comunicación es un problema difícil de resolver, sobre todo cuando hay gran cantidad de información y de personas. Cada persona debe ser responsable de la información que maneja y el administrador debe saber exactamente qué información necesita.

El control se podría llevar a través de informes mensuales que realizarían los administradores del área que está bajo su cargo, mencionando cualquier problema que crean que exista. Esto se les dá a conocer a los empleados para que ellos mismos los resuelvan.

El inconveniente que tiene este método es que el administrador puede exagerar, o no saber redactar bien el informe, o tal vez lo presente por su extensión, contenido y apariencia sólo para competir con los otros administradores de su nivel.

El proceso comunicativo consta de seis etapas básicas que son las siguientes:

1. ELABORACION DE UNA IDEA.- Primero se debe pensar la idea o mensaje que se quiere transmitir, aquello que es de utilidad para quien lo transmite y quiere darlo a conocer.
2. CODIFICACION.- Se debe codificar la idea o mensaje en palabras, gráfi-

cas u otros símbolos adecuados para transmitir.

3. TRANSMISION.- Después de elaborar el mensaje y codificarlo es transmitido mediante el método elegido.
También el canal y el momento son elegidos por el emisor. Los emisores deben también esforzarse por evitar barreras en sus canales.
4. RECEPCION.- Los receptores deben estar atentos para recibir el mensaje, si es oral deben saber escuchar, ya que si los receptores no captan el mensaje, éste se perderá.
5. DECODIFICACION.- Se interpreta el mensaje para poderlo entender. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como él - se lo envió. La comprensión ocurre solo en la mente del receptor, de él depende.
6. USO.- Es la última etapa del proceso y consiste en que el receptor utilice el mensaje recibido, ya sea ejecutar una tarea, almacenar información, proporcionar ciertos datos, etc.

Como podemos darnos cuenta, una de las tareas principales del administrador es ver que se tengan las correctas redes de información y que se hagan las cosas que deben hacerse para asegurar que la información llegue a las o desde las personas indicadas en el momento oportuno.

El proceso comunicativo es un elemento esencial en una organización para su efectividad y eficiencia, ya que dependiendo de él se podrán obtener mejores resultados de parte de las personas. Si es adecuado se sentirán más integradas y podrán colaborar mejor a los fines de la misma.

2.2. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EFECTIVA

A continuación analizaremos tres principios básicos que pueden servir como guías para lograr una buena comunicación, además de que dirigen nuestra atención hacia ciertos puntos críticos como son: calidad del mensaje, recepción, aprovechamiento de la organización informal, etc.

Para poder trabajar con estos principios es necesario la disposición de todos los miembros de la empresa y esto se puede lograr a través de un buen sistema de motivación. No se debe descuidar el dar a entender al trabajador la importancia de una comunicación adecuada.

Los principios son los siguientes:

PRINCIPIO DE LA CLARIDAD.

"Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidos por la persona a quien se dirige" (1).

El transmisor de toda comunicación es el responsable de que el mensaje — que envíe sea comprensible por el receptor, ya sea escrito u oral, esto exige un conocimiento de la lengua y de la familiaridad que se tenga con las formas de hablar de los subordinados, iguales y superiores. Con esto se evitará después hacer aclaraciones o traducciones a suposiciones o mensajes expresados defectuosamente.

(1) KOONTZ Y O'DONNEL. "Curso de Administración Moderna". 6a. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1982. Pag. 694.

Pero aunque se cumpla con lo anterior no existe una buena comunicación si no se comprende el mensaje, lo cual requiere de atención por parte del receptor.

Muchas veces por la gran cantidad de información que reciben las personas que integran la empresa y por la brevedad del lapso de atención del hombre, aquel que recibe el mensaje no se concentra, escucha discontinuamente, ignora o mira sin atención, se comporta de un modo desatento y todo esto conduce seguramente a una falta de comprensión del mensaje.

Es imprescindible hacer énfasis en la necesidad de poner atención a la información que se recibe por más pequeña que ésta sea y poco a poco irán desapareciendo las barreras de una transmisión y retención deficiente.

PRINCIPIO DE INTEGRIDAD.

"El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización" (1).

La comunicación en la empresa es un medio no un fin.

Se debe tener en la organización atención personal, es decir se les debe dar importancia a los mandos intermedios, ya que ocupen los puestos que sirven como centros de comunicación y se debe estimular a que usen dichos puestos con ese propósito.

Con frecuencia los superiores se olvidan de esto y se pasan por encima de los mandos intermedios, cosa que perjudica la integración del personal.

(1) KOONTZ Y O'DONNEL. "Curso de Administración Moderna" 6a. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1982. Pag. 695.

Lo anterior sólo se puede aceptar en ciertas circunstancias como podrían ser: rebaja general de salarios, información sobre la naturaleza de una crisis, esfuerzo por cumplir un contrato, desocupación de un edificio en llamas, etc.

PRINCIPIO DEL USO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION INFORMAL.

"La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal". (1)

La organización formal muchas veces no se presta para transmitir y recibir cierta información adicional, ya que no es adecuada.

Normalmente la comunicación debe fluir de superiores a subordinados y viceversa, pero este canal es inadecuado. Es necesario que los administradores se pongan en contacto de manera informal con el subordinado, con el fin de conocer situaciones que de otro modo no podrían.

(1) KOONTZ Y O'DONNEL. "Curso de Administración Moderna". 6a. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1982. Pag. 695.

2.3. TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Todas las personas dentro de la empresa emiten y reciben mensajes en una u otra forma. El hombre constantemente está hablando, escribiendo, escuchando o leyendo. Del 60 al 100% del tiempo de trabajo, se emplea en enviar y recibir mensajes, por ello los mensajes innecesarios resultan costosos. - Sin embargo es difícil distinguir entre la información necesaria y la que no lo es y para ésto no existen normas.

Las técnicas se utilizan para mejorar estas actividades, pero no son obligatorias. Se pueden usar si se desea y así obtener mejores resultados.

"Una técnica es un procedimiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito. Comprende el adecuado manejo de los medios idóneos (operaciones, métodos, instrumentos) que permiten lograr mejor el objetivo propuesto" (1).

A continuación veremos ocho técnicas que pueden ser de gran utilidad para que la comunicación organizacional sea más eficaz.

2.3.1. LAS SIETE "C'S" DE LA COMUNICACIÓN.

Esta técnica da ciertas reglas generales para cualquier programa de comunicación.

1. CREDIBILIDAD.

La comunicación debe llevarse a cabo en un ambiente de credibilidad. - El emisor dará información útil al receptor considerándolo como una persona de confianza, conocedora del tema.

(1) DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "Técnicas de Comunicación Administrativa". 5a. Edición. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México D.F. 1983. Pag. 11

2. CONTEXTO.

El programa de comunicación debe ser adaptado al medio ambiente, lo cual permitirá participación y diálogo.

3. CONTENIDO.

El mensaje debe tener un significado para el receptor. Debe ser una revelación.

4. CLARIDAD.

El mensaje debe redactarse o transmitirse de una manera sencilla. El significado de las palabras debe ser el mismo tanto para el receptor como para el transmisor.

5. CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.

La comunicación es un proceso sin fin y para lograr la penetración hay que practicarla repetidamente, lo cual contribuye (si es variada) al desarrollo de actitudes.

6. CANALES DE COMUNICACION.

Se deben emplear los canales establecidos. Los canales diferentes tienen diversos efectos y se emplean en fases distintas.

7. CAPACIDAD DE AUDITORIO.

La comunicación debe tomar en cuenta este aspecto, ya que tiene su máxima efectividad cuando menos esfuerzo requiera de parte del receptor. Deben tomarse en cuenta la disponibilidad, costumbres, capacidades y conocimientos de las personas.

2.3.2. TÉCNICA DEL ÍNDICE DE SURESA.

Esta técnica sirve para medir la comprensibilidad de la comunicación escrita.

La comunicación organizacional escrita debe ser clara y comprensible y para ello se requiere:

1. Que las frases sean cortas.
2. Que sean sencillas.
3. Que no tengan adjetivos innecesarios.
4. Que tengan de preferencia una o dos sílabas.
5. Que no tengan términos difíciles de comprender.

Para medir la comprensibilidad se deben seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar una muestra.

Se toma del material escrito que se desee analizar un trozo de 100 palabras de extensión.

2. Calcular la extensión de las oraciones.

La extensión media de las oraciones se calcula dividiendo el número de palabras entre el número de oraciones.

3. Determinar el número de palabras difíciles.

Se busca el número de palabras difíciles: largas, esdrújulas o poco conocidas. Se subrayan y se divide el total de la muestra entre el número de palabras difíciles.

4. Se aplica la siguiente fórmula.

$$\begin{array}{r}
 \text{Extensión media de oraciones} \\
 + \text{Número de palabras difíciles} \\
 \hline
 \text{TOTAL} \\
 \times \text{Un factor fijo (0.4)} \\
 \hline
 \text{Resultado} = \text{INDICE DE NIEBLA}
 \end{array}$$

5. Después se analiza o compara contra el índice de niebla aceptable en cada nivel.

EJEMPLO:

Se toma una muestra de 3 oraciones en 100 palabras y 10 palabras difíciles dentro del texto.

$$\text{Extensión media de oraciones} = \frac{100}{3} = 33.3$$

Más número de palabras difíciles		<u>10</u>
	TOTAL	43.3
Por factor fijo		<u>0.4</u>
Índice de Niebla		17.32

Se compara con la tabla de índices de niebla para diferentes tipos de factores que generalmente es la siguiente:

Trabajadores Manuales, Operarios	hasta	5
Empleados de Oficina	"	12
Jefes Intermedios	"	15
Profesionales	"	20

El índice de niebla fué utilizado por primera vez en la tesis estructurada de Berlo. La adaptación al español y a las características de nuestro medio se debe a Duhalt Krauss.

El punto principal que se critica a esta técnica radica en el hecho de que la elección de palabras difíciles es eminentemente subjetiva. Al elaborar un texto o simplemente revisarlo, nos ayuda a conocer nuestro propio índice de niebla más que el de terceras personas.

2.3.3. TECNICA PARA ESCUCHAR CON EFICIENCIA.

Esta técnica es indispensable en cualquier tipo de comunicación oral.

"Escuchar es el acto consciente de poner atención a lo que alguien dice" (1). La mayor parte del tiempo se emplea en comunicación oral y más de la mitad de ese tiempo nos la pasamos escuchando a los demás.

Estudios de muchos psicólogos coinciden en afirmar que la mayoría de las personas no saben escuchar, por ello se ha elaborado esta técnica que debe seguirse para lograr escuchar con eficiencia y poder tomar lo importante de una entrevista.

La técnica consiste en seguir los siguientes puntos tratando de que se vuelvan hábitos al escuchar a alguna persona.

Los puntos de que consta esta técnica son:

1. Se debe evitar impresionarse con los símbolos de autoridad del interlocutor, ya que no se podría escuchar eficientemente si uno se intimida o impresiona por la apariencia, título o nombre de quien nos habla.
2. Se debe dejar que el interlocutor termine de hablar, no se le debe interrumpir, ni contradecir antes de que finalice de expresar sus ideas.
3. Cuando se escucha, muchas veces se hace un doble esfuerzo por comprender y escuchar con atención, se debe aflojar la tensión y así será mejor.
4. Se deben utilizar las pausas del interlocutor para hacer preguntas, se debe escuchar activamente y estar concentrado en lo que se habla.
5. No se debe pensar en la crítica, opinión o consejo que se dará, mientras se escucha.

(1) DUNALT KRAUSE, MIGUEL F. "Técnicas de la Comunicación Administrativa" Fac. Ciencias Políticas y Soc. UNAM 5a. Edición. México D.F. 1983. Pág.53

6. Se deben evaluar las declaraciones hasta que el interlocutor termine de hablar porque si al escuchar se está valorando, cuando los puntos de vista de quien habla no coincidan con los de quien escucha, el desagrado o desaprobación pone una barrera a la comunicación efectiva.
7. Se debe analizar lo que expresa el interlocutor para ver si no omitió algún hecho o detalle importante.
8. Se debe escuchar "entre líneas", es necesario comprender que el contenido de lo que se expresa no radica sólo en las palabras que se usan, sino en el sentido en que se usan de acuerdo a la personalidad de cada quien.
9. Se debe demostrar al interlocutor que se está dispuesto a escucharlo, que se tiene interés y no se debe estar haciendo otras cosas mientras alguien nos está hablando.
10. Se debe establecer una empatía con el interlocutor, es decir tratar de ponernos en el lugar de quien nos habla.

Los que saben escuchar ahorran tiempo porque aprenden más en un momento dado y así mismo descubren algo sobre la otra persona al mismo tiempo que escuchan lo que les dice.

Escuchar con atención demuestra que se tiene una buena educación y las personas agradecen que se les escuche con atención, además cuando se sabe escuchar se da pie a que los demás escuchen con cuidado lo que uno les tiene que decir.

2.3.4. TÉCNICA DE LA ORDEN.

El término orden es una técnica de dirección muy importante para dirigir a los subordinados, y consiste en una instrucción que un superior emite a su

subordinado para que actúe o no actúe en determinadas circunstancias.

Una orden no es reversible, siempre va del superior al subordinado, su contenido además, debe ir acorde a los objetivos de la empresa.

Las técnicas para dar órdenes han recibido poca atención en la literatura de Administración, sin embargo he querido mencionar los puntos principales para ordenar eficientemente y que no se tengan problemas posteriores:

1. Ordenar con seguridad.

La orden debe estar perfectamente bien definida y clara en la mente del superior antes de comunicarla.

2. Reparar en la forma.

Se debe pensar en la manera y el medio a través del cual se dará la orden. La orden debe ser en forma clara, sencilla, breve y concisa. Se deben evitar las actitudes hostiles, las indirectas o los sarcasmos. Cuidar el tono de voz o la redacción en caso de ser escrita.

3. Dirigir la orden a la persona adecuada.

Se debe asignar el trabajo al empleado que corresponda, que la pueda cumplir eficientemente, a través de los canales adecuados.

4. Enfatizar la importancia.

El trabajo ordenado debe parecer importante a consideración del que de be ejecutarlo. No se debe dar órdenes humillantes para el subordinado.

5. No se debe ordenar sin explicar.

Se debe acompañar la orden de todas las explicaciones necesarias que respondan a las preguntas cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué. El subordinado debe darse cuenta del propósito de la orden, de que es lo que se pretende y así será más fácil su ejecución.

6. Asegurar su comprensión.

El superior debe asegurarse de que la orden haya sido bien entendida.

7. Revisar su cumplimiento.

Después de un tiempo razonable, se debe verificar el trabajo realizado para ver si la orden se cumplió satisfactoriamente. Esta también es una obligación del que ordena.

2.3.5. TECNICA PARA MANEJAR LAS QUEJAS.

Una queja revela ante todo, un estado de insatisfacción del trabajador que la presenta, quien a su vez puede repercutirlo en su eficiencia, por ello una queja debe ser atendida rápidamente. Atender las quejas tiene tres objetivos que son:

1. Corregir irregularidades administrativas.
2. Eliminar las inconformidades en el personal, que afecten su trabajo.
3. Prevenir conflictos colectivos.

La queja puede ser fundada o infundada, pero su existencia nos dice que algo anda mal en la organización.

Un buen sistema de quejas proporciona la oportunidad de corregirlo, ya que de no existir canales y procedimientos establecidos, la inconformidades podrían llegar a dañar bienes o a personas.

Un superior en general, realiza las siguientes actividades en lo que se refiere a quejas:

1. Escuchar atentamente
2. Investigar objetivamente
3. Juzgar imparcialmente
4. Tomar medidas de acuerdo a su autoridad
5. Comunicar la resolución

6. Controlar la decisión.

Pero además, se deben seguir las siguientes recomendaciones para un manejo más adecuado de las quejas:

1. Se debe tratar de comprender el punto de vista de quien se queja, oírlo atentamente y alentarle a que se desahogue.
2. Adaptarse al procedimiento establecido es de gran importancia, ya que el trabajador debe estar convencido de que su queja será transmitida -- conforme a los procedimientos establecidos que ellos conozcan.
3. Se debe intervenir solo en la medida de la autoridad que se tenga. Las quejas deben resolverse lo más cerca de su fuente de origen y tan pronto como sea posible.
4. Comprobar hechos, es decir recoger información sobre el que se queja y la queja en sí, antes de formar cualquier juicio.
5. Se debe informar al quejoso la resolución que se ha tomado, tan pronto como sea posible y sea cual fuere dicha resolución.
6. Si la resolución es negativa, se debe de tratar de convencer al que presentó la queja de las razones que motivaron el rechazo.
7. Ninguna queja debe quedar sin resolverse, si no se está en posibilidad de resolverla se debe acudir al superior.
8. Se debe revisar que se corrijan las causas de las quejas procedentes.

2.3.6. TECNICA PARA APROVECHAR LAS SUGERENCIAS.

La experiencia nos demuestra día con día, que las personas que directamen

te ejecutan las labores pueden proporcionar a la empresa iniciativas valiosas, que muchas veces pasan inadvertidas.

Además de aprovechar las sugerencias para aumentar la eficiencia, un sistema de sugerencias puede ser un medio de motivación para el trabajador, por las siguientes razones:

1. Porque puede significar algún tipo de recompensa.
2. Porque le da al trabajador la oportunidad de ganar reputación y prestigio.
3. Porque satisface la necesidad de desarrollo individual que posee todo trabajador.
4. Porque fomenta un sentimiento de participación, que contribuye al éxito de la empresa.

Toda sugerencia que el personal nos proporcione debe decirnos con exactitud a qué objetivo está encaminada, por ejemplo puede haber sugerencias para:

- a. Mejorar algún método de trabajo.
- b. Ahorrar en tiempo o en materiales.
- c. Conservación de la maquinaria y el equipo.
- d. Evitar posibles accidentes.
- e. Mejorar la calidad del producto o servicio que proporcione la empresa.
- f. Crear un nuevo producto o servicio.

Generalmente el establecimiento de un sistema de sugerencias consiste en poner un buzón en un lugar accesible (por ejemplo, debajo del reloj checador). Debe ser una actividad permanente y cuyo proceso sea conocido por todos.

Para aprovechar mejor las sugerencias, se recomienda seguir la siguiente técnica:

1. Se debe requerir que la sugerencia especifique el objetivo hacia el cual está orientada.
2. Se deben establecer procedimientos sencillos para la recolección y evaluación de las sugerencias.
3. Se deben considerar las compensaciones para premiar a las sugerencias aprobadas, las cuales deben ser atractivas.
4. Se deben organizar grupos que evalúen las sugerencias. en los cuales se tenga a un representante de los trabajadores.
5. Se debe ganar la confianza de los superiores para el sistema de sugerencias.
6. Se deben estimular las iniciativas de los trabajadores, permitirles que expresen sus ideas y las pongan en práctica.
7. Se debe recurrir a los medios de comunicación adecuados para dar a conocer detalladamente el sistema de sugerencias a todos los interesados.

2.3.7. TÉCNICA DE LA CRÍTICA CORRECTIVA.

Es conveniente que se sigan una serie de recomendaciones para llamar la atención a un trabajador que ha cometido una falta o un error, ya que es algo tan delicado que podría poner en peligro la armonía de la organización o crear conflictos más serios con los mismos trabajadores.

Por lo anterior es conveniente que:

1. Se converse en privado y oportunamente, ya que si el elogio debe ser público, la reprimenda debe ser privada. El trabajador sabe que tiene que recibirla y agradecerá mucho el que se la hagan saber confidencialmente y en privado.
2. Se debe tratar de obtener la confianza del trabajador y hablarle en forma amistosa para que no haya resentimientos y se afecten las relaciones laborales.
3. Para empezar con la reprimenda es necesario, mencionar primero los aspectos positivos del empleado para relajar su tensión.
4. El trabajador debe reconocer que lo que desea el superior es ayudarlo, de esta manera se acogerá mejor la crítica.
5. Se debe explicar la falta que se ha cometido y lo que ella significa, - para que no crea que se le llama la atención injustamente.
6. Se debe de guiar al trabajador para que sea él mismo quien reconozca su error.
7. Se debe inducir al trabajador a que encuentre la forma de corregirse.
8. Revisar las actuaciones posteriores y animar al trabajador a que siga mejorando.

2.3.8. TÉCNICA PARA MINIMIZAR LA COMUNICACIÓN OFENCIAL.

El manejo de este tipo de comunicación tiene dos aspectos:

1. Evitar los efectos negativos del rumor.

Dentro de este punto se tienen tres situaciones:

a) Cuando el "individuo enlace" es un empleado problema.

1. Se debe verificar en qué consiste su problema verificando:
 - Si la supervisión es adecuada.
 - Si tiene problemas personales.
2. Se debe ayudar al trabajador a resolver su problema y así se convertirá en un elemento útil para la empresa.

b) Cuando el "individuo enlace" es un líder informal.

1. Se debe hablar con él y explicarle la información correcta siempre y cuando ésta no sea confidencial.
2. Si es confidencial y el rumor no es exacto, simplemente se le debe hacer saber que no es verdad lo que anda diciendo.
3. Se le debe de hacer notar la importancia que tiene para su grupo, para él y para la empresa, que la noticia que anda circulando sea verdadera y que no circule si es información confidencial.
4. Procurar que el líder informal sea al mismo tiempo jefe en la organización formal.

c) En cualquier caso, se debe mantener en las actividades administrativas lo siguiente:

1. Un sistema de comunicación ágil y fluido, para que el personal - se sienta bien informado.
2. Buenos sistemas de quejas, sugerencias y recreaciones, para que los trabajadores le den salida a sus tensiones.
3. Se debe reservar la información sólo cuando se tienen verdaderos motivos para hacerlo.

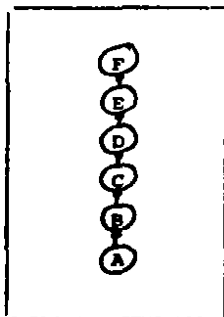
2. Aprovechar la organización informal para transmitir información positiva.

Para lograr lo anterior se tienen tres recomendaciones:

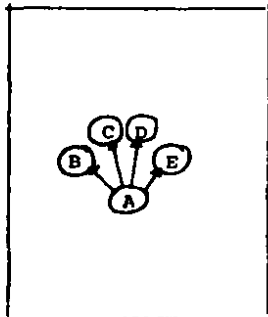
- a) Localizar los distintos grupos informales de la empresa.
- b) Identificar a los líderes de cada grupo.
- c) Transmitirles a los líderes la información deseada clara y oportunamente.

La técnica para localizar los grupos informales se llama sociometría y el diagrama que representa las relaciones entre los miembros se llama sociograma.

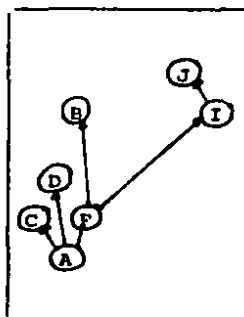
TIPOS DE CADENAS DE COMUNICACION INFORMAL (1)



En cadena
(cada uno le dice a otra persona)



Chisme
(uno se lo comunica a to dos)



Por grupo
(algunos les dicen a otros en particular, es la más típica)

(1) DAVIS, KEITH "El Comportamiento Humano en el Trabajo". 6a. Edición.
Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1983. Pag 362.

2.4. LO QUE EL PERSONAL DEBE SABER DE LA ORGANIZACION

Es necesario distinguir entre la información que la empresa quiere que sepan los trabajadores y la que éstos quieren saber. Ambas deben ser comunicadas, aunque será muy difícil comunicar a alguien algo que no quiere saber.

Se debe seguir el lema de reservar la información sólo cuando se tenga un verdadero motivo.

El hecho de compartir información con el trabajador, de tal manera de que él esté enterado de lo que debe y quiere saber, es una forma de promover la participación y la integración del personal a la empresa, lo cual provoca un ambiente más favorable para que sea mayor la eficiencia en el trabajo.

Hay dos tipos de información que debe darse al trabajador:

I. La INFORMACION INTRODUCTORIA, que es aquella que se da al ingresar a la institución, la cual es de dos tipos:

a) De orientación.

1. Información general sobre la organización.

Antecedentes, cuáles son sus objetivos, planes y políticas generales. Dar a conocer los productos o servicios que ofrece la organización, su posición en el mercado, su desarrollo, investigaciones, etc.

2. Los reglamentos y normas de la organización.

El reglamento interior de trabajo, las políticas específicas del departamento en donde el nuevo trabajador prestará sus servicios, procedimientos de personal, etc.

3. Las prestaciones y servicios sociales que se otorguen al personal.
Todas las empresas se preocupan por dar una constante y amplia información a sus trabajadores sobre este punto, tanto por los que corren por cuenta propia como las prestadas a través de otros organismos, como por ejemplo el IMSS.

b) De instalación.

1. La información de lo que se espera del nuevo empleado.
Se le explica en qué consiste su nuevo trabajo, cómo debe hacerlo, cómo se le evaluará, medidas de protección y seguridad, etc.
2. Información sobre el lugar y manera de obtener todo lo que requiera para su trabajo, materiales, herramientas, útiles de trabajo, etc.
3. Esta información la da el supervisor personalmente al empleado.

II. La INFORMACION PERMANENTE, la cual comprende los siguientes cinco tipos:

a) Información sobre su trabajo.

1. Qué tareas debe hacer
2. Cómo debe hacerlas
3. Dónde debe hacerlas
4. Por qué debe hacerlas
5. Cuándo debe hacerlas
6. Para qué propósito
7. A quién debe reportar

Esta información la da directamente el jefe a través de órdenes, instrucciones, etc.

b) Información sobre la forma en que está desempeñando su trabajo.

El jefe debe guiar a sus subordinados y darles reconocimientos o reprimandas según sea el caso.

c) Información sobre la especialidad.

El jefe debe proporcionar al trabajador a través de informes personales, boletines, tableros de avisos, revista interna, etc. todo lo

relativo a nuevas técnicas, principios, materiales y equipos relativos a su especialidad.

d) Información de actualidad.

Esta información es la que todos quieren conocer, como puede ser -- los acontecimientos nuevos que puedan influir en su trabajo.

Ejemplos: situación financiera de la empresa, nuevos productos o servicios, movimientos de personal, etc.

e) Información ascendente.

Es importante que el superior mantenga una comunicación abierta con el trabajador, para que le dé la oportunidad a éste de presentar -- sus quejas o sugerencias o simplemente hacer una consulta.

Este canal permite al jefe tener bien informado a su subordinado y de una manera oportuna, sin permitir que la información se deteriore al llegarle por otro lado.

Por último, se puede decir que es frecuente que la mayor parte de los problemas de relaciones con el personal, se deben a las deficientes comunicaciones con el mismo, a esto se le debe prestar atención máxima, ya que como hemos visto el transmitir información en el momento oportuno evita problemas y puede traer muchos beneficios provechosos para la organización.

2.5. MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Existen tres situaciones que implican formas de comunicación en la empresa:

1. Comunicación de persona a persona
2. Comunicación de persona a grupo o de grupo a persona
3. Comunicación de grupo a grupo

Por el medio que se usa para llevar a cabo los tipos de comunicación anteriores se tienen: los que utilizan la palabra hablada (orales), los que utilizan la palabra escrita (escritos) y los que utilizan símbolos convencionales o señales.

Las comunicaciones orales pueden ser:

- Cara a cara, es decir las que suponen la presencia de dos personas o más, en un lugar determinado. Ejemplo: entrevistas, reuniones, pláticas, etc.
- Comunicaciones que se realizan a través de un aparato mecánico, eléctrico, etc. Ejemplo: teléfono, grabaciones, etc.

Entre las comunicaciones escritas más comunes se encuentran las cartas, -- circulares, memoranda, boletines, manuales, carteles, periódicos o revistas, tableros de información, folletos, etc.

La comunicación escrita es más difícil que la oral, ya que el autor no sabe hasta qué grado se le entiende.

La comunicación por señales puede ser audible o visual.

Ejemplos: audible - silbatos, campanas

visual - son hechas con imágenes como películas o carteles

También existe la comunicación audiovisual en la cual se combinan palabras o imágenes, este tipo de comunicación es muy utilizado actualmente.

A continuación, daré una breve descripción de los medios de comunicación

más utilizados por una empresa.

Hay empresas pequeñas, para las cuales no es posible utilizar dichos medios, pero he querido dar una visión general de los medios que existen, -- a que pueden aportar nuevas ideas, que con ciertas modificaciones, podrían aplicarse en cualquier empresa, obteniendo así mayor eficacia en la función de comunicación.

2.5.1. MEIOS PARA LA COMUNICACION INTERNA.

La comunicación interna es la que se da entre los recursos humanos de la propia organización, tanto entre los dirigentes, como entre los empleados y también la relación entre ambos.

La comunicación interna busca establecer una real colaboración de los recursos humanos con la empresa a la que pertenecen, que sus actitudes sean favorables y que brinden un apoyo para que se logren los objetivos, que la empresa se ha propuesto.

Es importante que exista una buena comunicación en la empresa, ya que al tener buenas relaciones internamente, se reflejará una buena imagen hacia el público externo y por lo tanto se transmite una buena apariencia de la organización en general. Por ello, es indispensable que la empresa se preocupe por mantener una comunicación interna efectiva, antes de preocuparse por sus relaciones externas.

Los recursos humanos no constituyen un recurso más de la organización, como los materiales o los recursos financieros, sino que por encima de todo son seres humanos que buscan satisfacer sus necesidades de diversa índole a través de su trabajo.

"Las necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, las de tipo psicológico" (1).

Las necesidades psicológicas del hombre son las siguientes:

1. Necesidad de pertenecer a algo.

Todo hombre tiene la necesidad de pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él, por ejemplo una empresa o una organización.

2. Necesidad de dignidad.

Cada hombre tiene sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad, y busca satisfacerlos con su trabajo. Por esto, cualquier actividad que desempeñe el hombre debe ser reconocida, pues todos los trabajos tienen su importancia.

3. Necesidad de seguridad.

Para un empleado la seguridad significa tener un sueldo justo, un trabajo permanente, tener la oportunidad de adquirir conocimientos, tener un servicio médico o que pueda expresar libremente sus ideas y opiniones.

4. Necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal.

El hombre necesita sentir que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o superación personal, que él mismo se ha fijado de acuerdo a sus capacidades.

La empresa debe preocuparse por darle a sus empleados programas de desarrollo, de capacitación, entrenamiento y promociones.

5. Necesidad de poder creador.

El hombre necesita sentir que es capaz de crear algo que tiene la oportunidad de sugerir o desarrollar cosas nuevas.

(1) RIOS SZALAY, "Relaciones Públicas". Ed. Trillas, México D.F. 1974. Pág. 22.

Para satisfacer esa necesidad, la empresa debe promover la participación del personal, mediante sugerencias, incentivos, concursos, etc.

A todo tipo de organización, le conviene por así decirlo, satisfacer en la medida de lo posible, las necesidades tanto materiales como psicológicas de su personal, ya que esto no sólo va a beneficiar al empleado sino también a la empresa, ya que un trabajador satisfecho muestra iniciativa y da lo mejor de sí mismo en sus labores.

Toda organización debe tomar en cuenta los siguientes puntos con respecto a su personal:

- a. Debe mostrar interés por los asuntos y problemas de su personal, manteniendo para ello comunicación fluida.
- b. Se debe emprender una acción inmediata en relación a los asuntos y problemas del personal, esto demostrará que el interés es auténtico.
- c. Por último, se requiere de establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la organización. Esto favorece las relaciones entre todos los miembros. Se deben elegir medios fluidos y eficientes.

Los medios más utilizados en la comunicación interna de la organización son los siguientes:

2.5.1.1. MANUAL DE BIENVENIDA.

El manual de bienvenida también es llamado manual o folleto de inducción, es uno de los medios de comunicación con el personal más importante, ya que representa uno de los primeros contactos que tiene el empleado con la empresa y muchas veces depende de esto, la opinión que se forme de la misma.

Cada empresa elaborará su manual de bienvenida de acuerdo a las características propias de la misma.

Los puntos principales que debe tener un manual de bienvenida son los siguientes:

1. Palabras de bienvenida de parte de los representantes de la organización que de preferencia deberán ir dirigidas al nombre del empleado que ingresa a la empresa.
2. Información general acerca de lo que es la organización. Puede contener:
 - a. Antecedentes históricos de la empresa.
 - b. Objetivos y políticas generales.
 - c. Descripción de productos y/o servicios que produce o vende.
 - d. Situación de la empresa con respecto a la competencia.
 - e. Planes importantes de desarrollo.
 - f. Contribución al desarrollo de la comunidad en la que está situada.
3. Orientación del empleado hacia su trabajo.
 - a. Datos generales, los cuales incluyen: fecha de ingreso, horario, localización del lugar de trabajo, indicación de cuándo y dónde debe checar la tarjeta, nombre de su jefe y sus subordinados, días de pago, etc.
 - b. Prestaciones que otorgue la organización y la manera de obtenerlas.
 - c. Reglas y normas principales que se deben cumplir.

2.5.1.2. TABLERO DE AVISOS.

También es llamado boletín mural o tablero de anuncios, es un instrumento sencillo de comunicación. Es muy utilizado actualmente y consiste en un mueble fijo en determinado lugar, en el cual se puedan colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversos asuntos, como por ejemplo, fechas de suspensión de labores, eventos sociales, cambios en el

día de pago, nombres de empleados ascendidos, etc.

El éxito de los tableros de avisos depende de los siguientes factores:

1. **UBICACION.** El tablero debe ser colocado en los lugares de mayor tránsito dentro de la empresa, como son pasillos de entrada o salida, o los que conduzcan al comedor o lugares de descanso. No es conveniente ponerlo junto al reloj checador, ya que no se le presta la debida atención, pues en las horas de entrada y salida siempre se llega al reloj con prisa.
2. **BREVEDAD Y CLARIDAD.** Los mensajes que se colocan en los tableros deben ser breves y sencillos. Si es posible deben tener el título más grande de manera que se llame la atención del empleado, en el momento que pase.
3. **ATRACCION.** Para que sean atrayentes los tableros, deben emplearse colores e ilustraciones siempre que se pueda.
4. **RENOVACION OPORTUNA.** Se deben renovar los anuncios del tablero, para que no pierdan su actualidad e interés.

2.5.1.3. BUZÓN DE SUGERENCIAS:

El buzón de sugerencias es, como su nombre lo indica, un buzón o caja en la que los empleados depositan sus sugerencias.

Es importante que el buzón se coloque en un lugar visible.

Los encargados de revisar las sugerencias del buzón, deben darles seguimiento y mandarlas al departamento que deba realizar la función o actividad que es sugerida.

La empresa se sentirá más unida, pues sus miembros satisfacen su necesidad

de participación y de poder creador.

Para que tenga éxito el buzón de sugerencias, se debe revisar frecuentemente su contenido, y como ya lo mencioné, dar un seguimiento real a la sugerencia del empleado.

2.5.1.4. REVISTA O PERIÓDICO INTERNO.

La revista o periódico no solo se utiliza para dar información a los empleados, sino que además tiene como fin despertar el interés y comprensión del empleado hacia la empresa.

La revista o periódico no es únicamente para empleados, sino que se puede hacer llegar a otras personas como a familiares de los mismos empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.

Algunos temas que se pueden incluir dentro de este medio de comunicación interna son los siguientes:

- a. Información acerca de objetivos y planes de la organización.
- b. Contribución de la empresa al desarrollo de la comunidad y sus relaciones.
- c. Información del área de mercadotecnia de la propia empresa, como puede ser: logros en ventas, lanzamiento de un nuevo producto, problemas de distribución, campañas de publicidad situación de las exportaciones e importaciones, etc.
- d. Información sobre mejoras en la organización en general por ejemplo, cambios en sistemas administrativos, expansión de la organización, adquisición de nuevos equipos, etc.
- e. Noticias que hacen resaltar la participación del personal como nuevos nombramientos, reconocimientos a trabajos relevantes, premiaciones etc.
- f. Explicaciones sencillas sobre los artículos de la legislación laboral que afectan a los empleados, así como del reglamento de la propia empresa.

sa.

- g. Información de programas que lleve a cabo la organización para el desarrollo y mejoramiento del personal.
- h. Temas o noticias de actualidad, pasatiempos (cruzigramas, chistes) o información deportiva de los eventos que realice la empresa.
- i. Temas educativos o culturales como labores manuales, recetas de cocina, consejos para seguridad e higiene, jardinería, comentarios de obras literarias.
- j. Promoción de las campañas de seguridad e higiene industrial.

La revista o periódico internos son un medio eficaz de comunicación organizacional, cada empresa los adecúa a sus características y necesidades y --por lo tanto pueden o no contener todos los puntos antes mencionados.

Es de vital importancia que las publicaciones se realicen de manera que atraigan el interés de las personas y no sean solamente una publicación como muchas otras, que a veces no son leídas y se guardan o se tiran, dando lugar a desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo.

Para evitar lo anterior, se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Antes de elaborar la publicación, se debe tener bien claro que es lo -- que se quiere lograr con ella, es decir definir los objetivos o metas a alcanzar.
2. Se debe buscar un equilibrio entre lo que la empresa quiere que el personal sepa y lo que éste quiere saber. Ya que la publicación es dedicada a un público heterogéneo que tiene distintos intereses.
3. Se podría fomentar la participación de los empleados en la elaboración de la revista o periódico, esto con el fin de dar al lector algo más - de lo que desea conocer.

4. Siempre que los recursos de la empresa lo permiten, es necesario contar con la asesoría de gente especializada en periodismo o ciencias de la información.
5. Se deben incluir dentro de la publicación ilustraciones que la hagan -- más amena al lector.

2.5.1.5. ANEXO AL SOBRE DE SUELDO.

Este anexo generalmente se utiliza para informar al empleado de distintas cuestiones con respecto a su sueldo como por ejemplo: que las condiciones de pago han sido modificadas, qué porcentaje de su sueldo es correspondiente a las vacaciones, que existe una nueva deducción legal, que ya se ha incluido el aumento de sueldo correspondiente, etc.

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

El anexo al sobre de sueldo tiene como ventajas importantes las siguientes:

1. El sobre de sueldo nunca es rechazado, por lo tanto, el mensaje que se anexe siempre será leído por el empleado.
2. Al recibir el sueldo, el empleado casi siempre se encuentra en buen estado de ánimo, el cual le permite captar mejor el mensaje.

Como desventaja a este medio, se tiene que el mensaje que en él se transmite debe ser muy breve.

2.5.1.6. CARTAS Y ENTREVISTAS PERSONALES.

Estos dos medios de comunicación son muy importantes para lograr buenas -

relaciones entre el personal y los jefes.

La carta personal se puede utilizar para felicitar a un empleado por su cumpleaños, por su aniversario, el nacimiento de un hijo, ascensos logrados, etc.

Para que sea más apreciada debe ir firmada por un alto directivo o superior del empleado al que se le envíe.

No es conveniente que se hagan copias de la misma carta, cuando se tengan que mandar varias por el mismo motivo, es necesario por lo menos modificar el primero y el último párrafo, para que el empleado vea que de verdad se toma en cuenta su persona.

La entrevista personal se lleva a cabo generalmente cuando ingresa un empleado a la empresa, cuando se tienen problemas con alguno de ellos, cuando un empleado lo solicite o cuando se separe de la organización.

Las entrevistas ayudan a que exista mayor confianza y comprensión, entre el personal y la organización.

Es importante que se establezca una política en la empresa para que los directivos concedan a sus empleados la oportunidad de poder solicitar una entrevista cuando ellos lo requieran, esto fomenta la comunicación.

2.5.1.7. FOLLETOS ESPECIALES Y CARTELES.

Los folletos y carteles son a veces necesarios para informar a los empleados sobre temas específicos.

Los carteles también pueden ser colocados en la planta para informar medidas de seguridad, zonas peligrosas, etc.

Los folletos se utilizan para distribuir información de interés al empleado como por ejemplo, la manera de obtener las prestaciones que otorga la empresa.

2.5.1.8. AUDIOVISUALES.

El audiovisual es un medio que se utiliza en cursos de capacitación o cuando se hace una introducción al empleado de nuevo ingreso o al cliente que nos visita. Se utiliza para otorgar a los empleados cierta información.

El audiovisual comprende el uso de imágenes o filmes comentados por expertos en el tema que se trate, también pueden incluir mapas, gráficas, etc.

El audiovisual al ir combinado con música, provoca en el empleado una mayor tranquilidad y propicia el ambiente para que sea captado mejor el mensaje que se quiere transmitir.

2.5.1.9. ACTIVIDADES SOCIALES DIVERSAS.

Estas actividades provocan un clima de confianza, que promueve la comunicación que se ha querido lograr con los medios anteriormente mencionados.

Las actividades sociales consisten por ejemplo en las comidas o brindis de aniversario de la empresa o de fin de año, encuentros deportivos, excursiones o eventos culturales.

Más que un medio de comunicación, las actividades sociales son utilizadas para que entre los empleados se "rompa el hielo"

2.5.2. MEIOS DE COMUNICACION EXTERNA.

La comunicación externa es la que tiene la organización con personas que se encuentran fuera de ella, como por ejemplo: con los accionistas o pro

pietario, con los clientes, con los proveedores, con el Gobierno y con la comunidad en general. En relación a esto haré las siguientes observaciones:

- La comunicación con los accionistas o propietarios debe ser óptima, ya que ellos son la principal autoridad de la empresa y los principales financiadores de la misma.
- La comunicación con los clientes, ya sean actuales o potenciales, es una de las actividades más importantes de cualquier empresa, ya que la misma no tendrá éxito si no dirige sus actividades teniendo en consideración las necesidades y aprobación de sus consumidores.
- Ninguna empresa puede subsistir si no mantiene una buena comunicación con las empresas que le suministran materiales, productos o servicios necesarios para sus actividades, por ello también la comunicación con los proveedores es muy importante.
- Cada organización deberá establecer claramente con cuáles oficinas de Gobierno va a relacionarse, esto con el fin de mantener una estrecha comunicación con ellas.
- Todas las organizaciones tienen como objetivo otorgar un beneficio a la comunidad en que se encuentran, ya que las empresas dependen cada vez más de la cooperación y aprecio del público.

2.5.2.1. MANUAL DE IDENTIFICACION INSTITUCIONAL.

Es un manual que muestra los aspectos más importantes de la empresa, los cuáles la identifican.

Algunos datos que incluye el manual pueden ser:

- a. Antecedentes de la empresa.

- b. Descripción de productos o servicios.
- c. Organización interna de la empresa.
- d. Nombres de las personas más importantes de cada área.
- e. Teléfono y domicilio de la empresa (a veces incluye también los datos de las sucursales)
- f. Incluye también fotografías, tanto de la empresa como de los productos o servicios que produce o vende.

Este manual puede ser entregado a personas que visiten la empresa o a los clientes o proveedores.

Es como la tarjeta de presentación de la empresa, por ello debe ser cuidadosamente elaborado.

2.5.2.2. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.

Esta publicidad se realiza a través de mensajes de la organización que se transmiten por medios masivos como pueden ser, la televisión, el radio, el cine, etc.

No se hace con el fin de anunciar los productos o servicios de la empresa, sino para anunciar y dar a conocer a la empresa en sí, por ejemplo, los anuncios de PEMEX que se elaboraron en razón de sus cincuenta años de existencia.

Al elaborar esta publicidad siempre se debe de pensar que va dirigida a todo el público y no únicamente a los clientes.

2.5.2.3. VISITAS A LA ORGANIZACIÓN.

Son un medio excelente de comunicación externa.

A los diversos grupos que visiten la empresa se les podrá obsequiar un folleto o manual de la organización y una muestra del producto o algún souvenir de la empresa, esto hará más tangible y perdurable el recuerdo de la empresa.

Si los recursos de la organización lo permiten sería muy bueno pasarle a los visitantes un audiovisual de los conceptos generales de la empresa.

Las visitas a la organización son muy importantes porque reflejan el ambiente interno de la misma, lo cual repercute en futuras relaciones.

2.5.2.4. MEDIOS IMPRESOS.

Consisten en folletos que pueden hacerse llegar a los clientes aún cuando fueran hechos para los empleados. Esto permite un mayor acercamiento y conocimiento de la empresa.

Son folletos dedicados a temas especiales de interés general.

2.5.2.5. EXPOSICIONES.

Las exposiciones, ferias, convenciones, etc. casi siempre son hechas para promover productos y servicios. Pero también se pueden utilizar para dar mensajes institucionales que beneficien a la empresa, es decir que no hablen de las características y beneficios de los productos o servicios, si no de la imagen de la empresa en sí.

2.5.2.6. INFORME ANUAL A ACCIONISTAS

Un informe anual debe contener según la Ley General de Sociedades Mercan-

files:

1. Balance con los documentos que lo justifiquen (Edo. de Resultados)
2. Informe general de la forma en que marchan las diferentes áreas de la empresa.

Es necesario mantener a los accionistas bien informados de todo lo que ocurre, no solo lo que marca la ley, es necesario que se le informe al accionista sobre los siguientes aspectos:

1. Nombres y cargos de los principales directivos
2. Situación administrativa de la empresa por áreas.
3. Situación financiera en general.
4. Situación de relaciones laborales y mercadotecnia.
5. Actividades de investigación.
6. Cambios que se hayan realizado en la empresa como expansiones, adquisición de nuevo equipo, nuevos sistemas y procedimientos, etc.

Se deben tomar en cuenta tres aspectos para que el informe a los accionistas sea un éxito:

1. Debe hacerse llegar oportunamente, antes de la Asamblea Anual para que el accionista esté bien informado.
2. Debe ser accesible, es decir la terminología que se use debe ser sencilla.
3. Debe ser atractivo, si es posible poner gráficas e ilustraciones, esto lo hace más ameno y accesible.

2.5.3. COMUNICACION CON EL GOBIERNO.

La comunicación con el Gobierno dependerá de las características de cada organización, ya que de ella depende determinar con cuál o cuáles organismos del Gobierno debe establecer buenas relaciones.

En cualquier caso, es necesario que la empresa tenga presente los aspectos del Gobierno como un todo:

A. EL GOBIERNO COMO ORGANISMO REGULADOR.

El Gobierno regula ciertas actividades de las organizaciones a través de las leyes que emite, para estar al día en este aspecto se debe leer el Diario Oficial de la Federación, que informa a las empresas de cualquier cambio en este aspecto.

B. EL GOBIERNO COMO ORGANISMO IMPOSITIVO.

El Gobierno tiene la facultad de establecer a la empresa los impuestos que debe cubrir, para esto la empresa debe tener buenas relaciones con las cámaras del comercio y la industria, para estar al corriente y no tener problemas de tipo fiscal.

C. EL GOBIERNO COMO FUENTE DE CREDITO.

El Gobierno es una importante fuente de financiamiento a través de las instituciones de crédito y las organizaciones deben aprovechar este servicio y mantener buena comunicación y buenas relaciones, con el fin de adquirir el crédito que requiera por la cantidad adecuada y oportunamente.

D. EL GOBIERNO COMO COORDINADOR.

El Gobierno es el coordinador de la economía y de las actividades nacionales, esto lo lleva a cabo con el fin de lograr un desarrollo armonioso y equilibrado del país.

Para mantenerse informado de las decisiones y tendencias del Gobierno,-

en todos los aspectos es bueno estar en contacto con los medios masivos de información, sobre todo con la prensa.

E. EL GOBIERNO COMO COMPETIDOR.

El Gobierno compite con la iniciativa privada en muy diversas ramas. Esto hace que la comunicación fluida de las empresas con el Gobierno tome mayor importancia.

Al Gobierno se le debe ver como un competidor y se debe competir con él con lealtad, es decir con calidad, precio, servicio, condiciones, etc.

F. EL GOBIERNO COMO FUENTE DE INFORMACION.

El Gobierno tiene organismos como Nacional Financiera, S.A., el Banco de México, S.A., la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Industria y Comercio, etc. que proporcionan a las empresas valiosa información para la realización de investigaciones de mercado o de estudios sobre proyectos de inversión.

2.6. BARRERAS EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Como ya se habia mencionado anteriormente, existen cierto número de interferencias que impiden que el proceso comunicativo se lleve a cabo eficientemente. Estas interferencias son llamadas barreras de la comunicación y suelen evitar por completo la comunicación, filtrar parte de ella o modificar el significado.

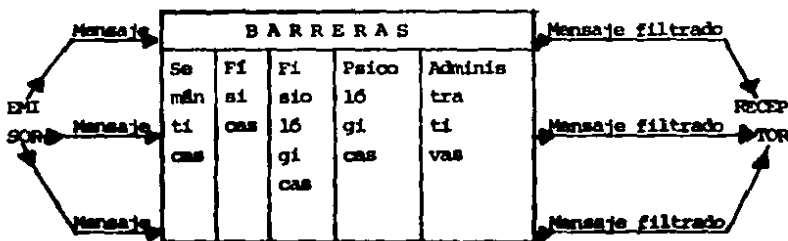


Fig.3 Barreras en la comunicación organizacional (1)

Dentro de la organización también existen las cinco barreras de la comunicación vistas en el capítulo anterior, éstas son:

- a) Barreras Semánticas
- b) Barreras Físicas
- c) Barreras Fisiológicas
- d) Barreras Psicológicas
- e) Barreras Administrativas

(1) Fuente: DAVIS, KEITH, "El Comportamiento Humano en el Trabajo". 6a. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1984. Pag. 431

2.6.1. BARRERAS SEMANTICAS.

"La semántica es la ciencia del significado, en contraste con la fonética que es la ciencia de los sonidos" (1).

Todo tipo de comunicación es simbólica y cada símbolo tiene un significado específico, por ejemplo la palabra "perro" no se parece en nada a un perro, ni suena, ni huele a perro, sin embargo se ha establecido para denominar a ese animal. Esta transferencia de símbolos y significados es un proceso — personal y difícil.

Cada uno de nosotros tenemos, en base a nuestra experiencia, el significado de múltiples símbolos.

Por ello, si el emisor nos quiere dar un mensaje con un significado distinto al que sabemos, no lo podremos comprender o será modificado.

Las barreras semánticas se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación.

Siempre que se elige un significado que no es real se lleva a cabo una inferencia, "es decir la acción y efecto de deducir una cosa de otra" (2).

Esto no se puede evitar pensando que toda la información que nos proporcionan es falsa, se debe tener cuidado de la información y si se tiene alguna duda pedir retroalimentación.

(1) DAVIS, KEITH, "El Comportamiento Humano en el Trabajo", 6a. Edición
Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1984. Pag. 430.

(2) "Enciclopedia Salvat Diccionario". Salvat Editores S.A. Tomo 7. Barcelona, España. 1978. Pag. 1794.

Los símbolos transmitidos en la comunicación deben transportar el significado deseado.

La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo más usado en la comunicación organizacional. El hecho de que cada palabra tenga varios significados reconocidos oficialmente o por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, ya que no es posible detenerse a explicar en qué sentido se emplea cada palabra.

La deformación del significado de una palabra puede no deberse al significado en sí de la misma, sino a una mala interpretación que le dé el receptor debido al contexto que se está manejando.

Las palabras por sí solas poseen tantos significados, que carecen de sentido mientras no se les coloque dentro de un contexto, es decir un ambiente en el cual la palabra por simple lógica lleve un sólo significado.

Debe utilizarse el lenguaje dentro de un contexto adecuado para que se dé una comunicación eficaz.

Las imágenes son otra clase de símbolos que son muy utilizados en las organizaciones. Generalmente son más eficientes cuando se emplean con palabras y acciones bien seleccionadas para las mismas. Ejemplos: planos, gráficas, mapas, películas, etc.

La acción es una tercera clase de símbolos que también pueden denominarse comunicación no verbal.

Con frecuencia las personas olvidan que sus acciones son también un medio de comunicación al ser interpretadas por otros. Ejemplo: Un aumento de salario, llegar tarde a una cita, estar o no en nuestro escritorio, un apretón de manos, todos ellos llevan consigo un significado.

Además todo esto es muy importante ya que las personas confían más en las acciones que en las palabras.

Los empleados que dicen una cosa pero hacen otra, pronto serán oídos por lo que hacen y no por lo que dicen.

En resumen, la diferencia del significado está en las personas y en lo que ellas interpretan, no en las palabras.

2.6.2. BARRERAS FISICAS.

Este tipo de barreras se refieren a las deficiencias en los medios físicos utilizados en la transmisión y recepción del mensaje. Es decir las interferencias en el ambiente.

Una barrera típica, es el ruido que distrae e impide la recepción adecuada del mensaje.

Otras barreras físicas son la distancia, las paredes, la estática que interfiere mensajes de radio, etc.

Las barreras físicas son o pueden ser, según el medio que se use para transmitir o recibir el mensaje, de naturaleza mecánica, eléctrica, magnética, acústica, óptica, etc.

Para impedir estas barreras, las personas suelen percibir las y contrarrestarlas en alguna forma posteriormente.

2.6.3. BARRERAS FISIOLOGICAS.

Estas barreras son, por lo general, defectos que poseen las personas cuando hablan o escuchan un mensaje, independientemente del medio o canal que utilicen para ello.

También, el no poner atención en lo que se lee, es motivo de frecuentes errores que deforman la comunicación.

Las barreras fisiológicas se refieren a defectos del transmisor o receptor del mensaje.

2.5.4. BARRERAS PSICOLÓGICAS.

Todos los hombres somos distintos, pues tenemos distintas potencialidades que forman nuestro temperamento y también distinto carácter, debido a las experiencias individuales que poseemos.

Todo esto nos da a cada uno una manera muy individual de ser y de percibir los fenómenos, llamado marco de referencia o filtro individual, el cual va deformando la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

Nuestros sentimientos personales son también una barrera de este tipo.

Las emociones actúan como filtros en casi todas las comunicaciones.

Todos vemos y escuchamos aquello para lo cual estamos emocionalmente de acuerdo, la comunicación no puede hacer a un lado la personalidad del hombre. Por lo anterior es muy importante que las personas que se comunican tengan un marco de referencia común y se encuentren emocionalmente dispuestas para ello, es decir que la comunicación es algo tan susceptible de ser modificado, que debe llevarse a cabo tomando en cuenta no sólo aspectos físicos, fisiológicos o semánticos, sino también el aspecto psicológico y personal del hombre.

Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son:

- a. El agrado o desagrado.- Las experiencias que va teniendo el hombre a lo largo de su vida, hacen que éste dé a la comunicación una interpretación

que no siempre es copia fiel de lo que se ve o se oye.

Hay mensajes que no se quieren aceptar, otros hasta se amplían y otros surgen de la nada.

- b. La tendencia a valorar.- Esta consiste en la inclinación que tiene el hombre de aprobar o desaprobar lo que le es transmitido, esto es un obstáculo para una efectiva comunicación, ya que provoca cierta resistencia a aceptar información que contradice su forma de pensar o lo que sa be.
- c. Los valores emocionales.- Bloquean los mensajes racionales cuando el am biente está lleno de ellos.
- d. Los prejuicios.- Son algunas palabras que pueden influir en el hombre, como por ejemplo: comunismo, imperialismo, etc.

2.6.5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

" La organización y el funcionamiento de la empresa provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación."

A pesar de la multitud de barreras que existen dentro de las organizaciones, una de las proposiciones básicas del comportamiento organizacional es que la comunicación abierta es mucho mejor que la restringida. Por esta razón es muy importante tratar de mejorar la comunicación organizacional siem pre que sea posible.

Las barreras administrativas se encuentran en los diferentes canales de co municación interna en la empresa.

1. EN LA COMUNICACION HORIZONTAL.

En este aspecto, la barrera que más se presenta en la organización es

la competencia desleal, es decir que muchas veces por ganar prestigio ante sus jefes, los empleados de un mismo nivel, se ocultan información con el fin de que la actuación de sus compañeros sea menos favorable que la suya.

2. EN LA COMUNICACION ASCENDENTE.

Este tipo de comunicación es muy difícil, ya que el subordinado no está acostumbrado a tenerle mucha confianza a sus superiores, ya sea — porque así ha sido enseñado o porque sus jefes no han sabido ganárselos.

Las barreras más comunes que se presentan en este caso son:

- a) El deseo de agradar y el temor al castigo, los cuales hacen que el subordinado oculte o deforme información a sus superiores por faltas o hechos desagradables, que llegasen a ocurrir.
- b) Los problemas de rango, éstos hacen que el superior se aisle, evitando que los subordinados se acerquen a él, ya que éste hace siempre esfuerzos por mantener su posición superior, racional su tiempo, poniendo barreras a su alrededor.

Muchas veces los subordinados para hacer una simple pregunta a su jefe deben conseguir una cita con anterioridad o se preocupan por llevar la ropa adecuada, y todo esto muchas veces los lleva a evitar todo tipo de comunicación con su jefe.

3. EN LA COMUNICACION DESCENDENTE.

Las barreras más comunes dentro de este canal son:

- a) Los secretos del puesto, muchas veces debido a las obligaciones que se tienen para con los superiores o para con otros subordinados, el jefe no está en libertad de comunicar todo lo que sabe de algún asunto.

to, por ello no es de alta calidad la comunicación que dá a los demás.

- b) El deseo de quedar bien, ésto hace que el subordinado exagere la información recibida.
Hay muchos subordinados que son muy aficionados a cumplir los caprichos del jefe y hasta se anticipan a sus deseos con tal de quedar bien.
- c) Restar importancia a las órdenes, lo cual provoca que se lleven a cabo dichas instrucciones sin ganas y apegados a la letra.
Por ejemplo: una expresión como tan pronto como pueda para un superior puede significar de inmediato, pero para un subordinado significa que no es urgente y lo hará después.

4. EN CUALQUIER DIRECCION.

Hay tres barreras básicas que se deben tomar en cuenta dentro de la empresa:

- a) Tiempo. Muchas veces cuando hay varios turnos, los empleados no se comunican entre ellos, salen apresuradamente y no se cuentan experiencias, ni comentan su trabajo.
En resumen, se tiene poca oportunidad de contacto y por lo tanto no se producen comunicaciones ni de tipo formal e informal.
- b) Lugar. La comunicación puede obstaculizarse por una separación espacial, es decir cuando las diferentes unidades de que consta una organización se encuentran en diferentes lugares.
- c) Divisiones de la estructura. Dentro de la estructura de la organización también existen barreras de comunicación, como en el caso de -- las áreas que no son afines o conexas, diferentes niveles de organización lineal o grupos informales que tienen diferentes sistemas de valores.

La diferencia en experiencia y en el desarrollo de las "personalidades ocupacionales" pueden tener un gran impacto en la comunicación de una empresa.

2.6.6. MEDIDAS PARA SALVAR LAS BARRERAS.

1. Utilizar la retroacción.

Esto quiere decir, comprobar nuestra propia actuación.

En la vida diaria llevamos a cabo esta medida casi sin darnos cuenta, al hablar siempre estamos pendientes de cualquier índice que muestre si somos comprendidos o no.

Los medios más adecuados para llevar a cabo esta medida son:

- a) Observación: Al hablar cara a cara con alguien se puede juzgar mejor su respuesta al observar su expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión.
- b) Comprobar la recepción: Es necesario que cuando se transmita un mensaje, ya sea oral o escrito, se tenga la confirmación de que ha sido recibido y comprendido.
- c) Preferencia por comunicaciones cara a cara: Este tipo de comunicación tiene la ventaja de proporcionar una retroacción inmediata.

2. Ser sensible al mundo que recibe el mensaje.

Se debe tener siempre presente el marco de referencia del receptor, porque de acuerdo a éste, es como interpretará el mensaje.

Los medios más adecuados para lograrlo son:

- a) Se debe ajustar la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y a sus necesidades.
- b) Se debe presentar la información al receptor de tal manera que le interese o que contenga cosas de interés para él.
- c) Se debe considerar si las palabras empleadas tienen o podrían tener algún significado deformado en el receptor o prejuicio.

3. Ser oportuno al enviar el mensaje.

Para eliminar la cantidad de ruido o deformación del mensaje, éste se debe comunicar antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

4. Utilizar símbolos sencillos.

Las palabras deben ser fáciles de entender. El lenguaje debe ser sencillo y directo.

5. Utilizar adecuada redundancia.

Esto quiere decir que la información que está en el mensaje está puesta de tal forma, que si una palabra es mal entendida, hay otros elementos que pueden expresar la idea completa.

6. Emplear canales múltiples.

Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

Los medios más adecuados para llevarlo a cabo son:

- a) Comunicación masiva: Hay cierto tipo de información que además de transmitirse por sus conductos jerárquicos, puede serlo por publicaciones de la empresa, como son tablero de avisos, folletos, circulares, etc.
- b) Contactos personales: Los superiores deben tratar de alternar con sus subordinados asistiendo a banquetes de aniversario, competencias deportivas, así como enviar cartas personales de felicitación por un cumpleaños, el nacimiento de un hijo, etc.
- c) Grupos Informales: Estos pueden ser aprovechados como canal adicional para transmitir información.

2.6.7. LA COMUNICACION SERIAL.

"Es aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal o a través de varios mediadores si es informal o si se trata de comunicaciones horizontales" (1).

En este tipo de comunicación existe sobre todo la barrera de distorsión del mensaje cuando llega a su destino final.

Las causas de la deformación se pueden agrupar en tres:

1. MOTIVOS DE LOS TRANSMISORES.

El mediador de un mensaje puede deformarlo por tres motivos.

- a) El deseo de simplificar el mensaje, ya que siempre es molesto transmitir un mensaje de manera muy detallada. Los detalles que ya conocen - los receptores son los que se omiten.
- b) El deseo de transmitir un mensaje "sensato". Es decir el transmisor - mismo muchas veces piensa que el mensaje que debe enviar no tiene sentido y lo modifica para dárselo.
- c) El deseo de hacer que la transmisión del mensaje no resulte desagradable. En la comunicación ascendente, como ya vimos, se tiene el deseo de agradar o el temor a ser castigado.

2. SUPOSICIONES DE LOS TRANSMISORES.

- a) La suposición de que las palabras se usan solo en un sentido. Esto ocurre cuando el transmisor supone que el receptor da a las palabras el mismo sentido que les da él, sabiendo que las palabras tienen múltiples significados.

(1) DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "Técnicas de Comunicación Administrativa". 5a. Edición. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México D.F. 1983. Pag. 43

- b) La suposición de que la inferencia se distingue siempre de la observación.

Cuando el transmisor infiere algo y lo transmite puede haber una deformación, cuando el receptor toma el mensaje como un hecho.

3. TENDENCIAS EN LA TRANSMISION SERIAL.

El efecto de los motivos y suposiciones anteriores, tiende a manifestar se mediante tres tendencias:

A. OMISION.

La ley del menor esfuerzo hace que se omitan los detalles como por ejemplo:

- Los que el transmisor esperaba oír.
- Los que tienen sentido para el transmisor.
- Que parecieron importantes al transmisor.
- Aspectos que le parecieron extraños o comunes al transmisor.

B. DEFORMACION.

Los mensajes son alterados generalmente en forma inconsciente y esto se debe al deseo de simplificar, aclarar o explicar el mensaje. Las inferencias tienden a convertirse en hechos.

C. ADICION.

Agregar detalles al mensaje se debe a que el transmisor desea cubrir las omisiones que cree que tiene el mensaje.

Para corregir los anteriores problemas, se debe tratar de acatar los siguientes puntos:

1. En la transmisión.
 - a) Dar los detalles en orden.
 - b) Reducir la velocidad de las transmisiones orales.
 - c) Simplificar el mensaje.
 - d) Usar medios duales cuando sea posible.

- e) Poner de relieve lo que es importante.
- f) Reducir el número de eslabones de la cadena.

2. En la recepción.

- a) Tomar notas.
- b) Estar atento a la deformación.
- c) Distinguir entre inferencia y observación.

2.7. EL RUMOR EN LA ORGANIZACION

La comunicación ineficiente es lo que trae como consecuencia el rumor.

El rumor consiste en murmuraciones del personal que al ser comunicadas van perdiendo detalles de un relato a otro y ganando otros.

El rumor se hace más enfático cuando el marco de referencia del mensaje así lo propicie, como por ejemplo:

- a. El temor de que algo pueda afectar a los empleados.
- b. La esperanza de que se lleve a cabo algún cambio o actividad que es esperada por el personal.
- c. La hostilidad, es decir cuando se está en desacuerdo con la organización en alguna cuestión.
- d. La curiosidad que tiene el personal cuando quiere saber algo.
- e. La falta de información que tienen las personas, también hace que se empiece con murmuraciones que casi siempre traen consigo, falsa información.

El rumor es desplazado entre el personal, siempre y cuando se dé lo siguiente:

1. Interesa o afecta a quien transmite el rumor como a quien lo recibe.
2. La información verdadera, si está contenida en el mensaje, es vaga.
3. Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia relativa a él, se interpreta a conveniencia para adecuarla al tema.

La mayoría de las personas, creen que el rumor es una actividad normal del proceso comunicativo en el trabajo, e incluso dicen que es saludable para dar escape a las tensiones emocionales, lo cual significa que la gente está interesada en lo que pasa en la empresa. Pero esto no es verdad la mayoría de las veces.

Para evitar las posibilidades negativas del rumor se recomienda lo siguiente:

1. Determinar las causas del rumor.
2. Prestar atención y ayuda para resolver el caso del empleado que convierte cualquier información o suposición en un rumor.
3. Procurar informar al personal la realidad de los hechos.
4. Se deben evitar las reservas, sólo cuando éstas sean en realidad necesarias.
5. Confrontar las noticias deformadas que se propagan con quienes creen en ellas.
6. Reunir al personal y explicarle las distintas situaciones.
7. No se debe huir de aclaraciones.
8. Se debe implantar un sistema de comunicaciones suficientemente accesible para que el personal se encuentre lo suficientemente bien informado.
9. Identificar los grupos informales que existen y transmitirles información positiva, con sus respectivas razones.

CAPITULO III

***** CASO PRACTICO DE COMUNICACION**
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
HULAS MEXICANAS, S.A. ***

3.1. ANTECEDENTES DE HULES MEXICANOS S. A.

Hules Mexicanos S.A. se estableció en México, el 30 de diciembre de 1963 - con el propósito de producir hule sintético. Hasta ese entonces, todo el - hule que se utilizaba en México se tenía que importar de diversas partes -- del mundo.

HUMEX pertenecía un 60% a Petróleos Mexicanos (PEMEX) y un 40% al Grupo Polysar de Canadá.

Como ya es sabido, PEMEX es la empresa paraestatal que controla todos los recursos petroleros de México, así como vastas instalaciones petroquímicas. Estos recursos aseguraban para HUMEX el suministro de materias primas que requiere la empresa para la producción de hule sintético y negro de humo.

Polysar es uno de los fabricantes más grandes del mundo de hule sintético, latex y resinas. Proporciona a HUMEX la tecnología y asesoramiento necesario para la fabricación de sus productos.

Hoy en día HUMEX es el productor más importante de estas materias en Latinoamérica y sus productos se consumen regularmente en muchos países del -- mundo.

Cuatro hombres fueron los fundadores de esta empresa, tres canadienses y un mexicano, que después de analizar exhaustivamente el lugar idóneo para manufacturar hule sintético en nuestro país, y tomando en cuenta el progre so nacional que ésto conllevaría, se avocaron a la construcción de la plan- ta de hule sintético más grande de Latinoamérica, con un capital inicial - de 87 millones 500 mil pesos.

La empresa Hules Mexicanos, S.A. ha pasado a ser de la iniciativa privada en un 100% en el año de 1988.

HUMEX fabrica una línea completa de productos de hule NBR caliente y frío, NBR de alto contenido de estireno, hule nitrilo (NBR) y mezclas de nitrilo/PVC. Fabrica también diferentes tipos de latex para las industrias de cuerda para neumáticos y para gomas de mascar.

A partir de 1977, HUMEX se convirtió también en el mayor productor de negro de humo en México.

La línea de negro de humo de HUMEX es muy amplia e incluye diversos tipos - para rodados (de llantas) que son altamente reforzantes así como tipos de carcasa para compuestos más blandos. Toda esta línea de productos lleva la marca registrada HUMENEGRO.

Las plantas productoras de HUMEX están localizadas en Altamira, Tamaulipas en el Golfo de México. Las instalaciones comprenden dos plantas industriales.

La planta productora de hule sintético se construyó en 1967 con una capacidad inicial de 44,500 toneladas/año. Desde entonces y hasta la fecha, la capacidad de producción ha ido aumentando considerablemente.

Las instalaciones consisten de: áreas para almacenamiento de monómeros, área de reactores, área de polimerización, área de almacenamiento de latex, líneas de acabado y bodegas de almacenamiento de productos terminados.

La planta productora de negro de humo también se ha ampliado de una capacidad inicial de 40,000 toneladas/año en 1977 a 96,000 toneladas/año para 1982. Las principales áreas de esta unidad son: almacenamiento de materias primas, reactores, recolección, secado y almacenes de producto terminado.

El conjunto de instalaciones productoras de HUMEX ocupa aproximadamente un área de 46 hectáreas y proporciona empleo a más de 800 trabajadores de tiempo completo. Las instalaciones cuentan también con todos sus servicios auxi

liares: andenes para ferrocarril y trailers, enfermería, oficinas administrativas, comedor e instalaciones deportivas.

Las plantas productivas cuentan con el equipo anticontaminante más moderno y toda el agua que se utiliza en el proceso de fabricación es tratada y re ciclada químicamente para evitar posibles contaminaciones, una vez que es desechada.

VENTA DE PRODUCTOS.

Los hules, negros de humo y latex, que produce HUMEX se venden a la industria a través de un equipo profesional de representantes técnicos de ventas.

Todo el personal de ventas de HUMEX tiene una amplia experiencia en la aplicación de los productos que fabrica la empresa.

Un número importante de ellos ha trabajado en la industria del hule como -- técnicos o químicos y por consiguiente están plenamente familiarizados con los problemas que enfrentan los clientes.

En los mercados del exterior como América Latina, Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Europa. Los productos de HUMEX se comercializan a través de representantes exclusivos.

Hoy en día, HUMEX disfruta aproximadamente del 80% del mercado nacional en hule sintético y del 50% del negro de humo.

En los mercados de exportación la participación de HUMEX crece a medida del tiempo.

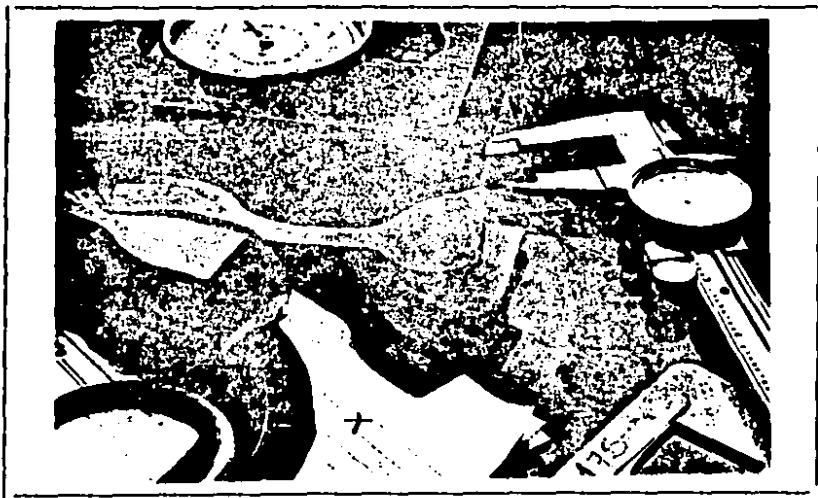
SERVICIO TÉCNICO A CLIENTES.

En HUMEX el servicio es su principal negocio. Todos los especialistas e ins

talaciones de laboratorio están dedicados a brindar asistencia a los clientes en cuanto a la fabricación de sus productos.

Cuentan para este propósito con el Laboratorio de Servicio Técnico más moderno de América Latina. Este laboratorio cuenta con áreas específicas para el mezclado y evaluación de negro de humo, vulcanización de muestras, pruebas físicas o químicas, cámaras de ozono, biblioteca, sala de conferencias y oficinas administrativas.

El equipo de pruebas de que dispone contiene entre otros: prensas de vulcanización, reómetros, viscosímetros, dinamómetros, flexómetros, molinos, extrusores y bankurys. Estos recursos permiten a sus técnicos y especialistas certificar la calidad de los productos de HUMEX y ayudar a sus clientes a la solución de sus problemas técnicos.



LA GENTE HUMEX.

HUMEX ha estructurado con los años una sólida base administrativa, la cual es indispensable para lograr sus más altos objetivos, como ser una empresa en constante expansión.

Con base en esta filosofía, indispensable en toda empresa con mentalidad de líder, HUMEX se proyecta hacia distintos públicos con quienes mantiene una constante retroalimentación y contacto. Gracias a esta comunicación, las relaciones hacia adentro y hacia afuera de la empresa fluyen libremente, creando un ambiente armónico y agradable en todos los sentidos.

Cada uno de los empleados de HUMEX forma parte de un grupo de personas minuciosamente seleccionadas cuyos fines son desarrollarse en su actividad profesional y en su actividad laboral. Estas dos actividades también son prioritarias para la empresa, porque HUMEX se preocupa por la superación personal de cada uno de sus integrantes, ya que cada individuo es como un pequeño engrane que pone en funcionamiento toda la maquinaria de la empresa, y si alguno de ellos tuviera mal funcionamiento, la armonía se perdería.

Cada uno de los miembros de la empresa son importantes, desde compras hasta mensajería y desde Tampico a Guadalajara.

Otro punto fundamental de la empresa es compartir los problemas, los triunfos y aspiraciones de su gente, esto compromete a ésta a actualizarse en materia de capacitación y mantener una constante comunicación entre jefes y subordinados.

Más de 700 personas laboran en las plantas, oficinas y laboratorio. La mayoría son graduados de instituciones educativas de nivel medio y cuando menos un 10% de ellos han obtenido grados profesionales en diversas universidades y escuelas técnicas.

Las instalaciones recreativas que tiene HLMEX en la planta de Altamira, para el uso de sus empleados son de primera clase, lo cual le permite contar con diversas actividades que apoyan el crecimiento de la compañía.

INSTALACIONES DE LA EMPRESA.

En México D.F.

OFICINAS GENERALES MEXICO
 Av. Constituyentes No. 117
 Col. San Miguel Chapultepec
 11850 México D.F.
 Tel. 277-70-33

LABORATORIO DE SERVICIO TECNICO Y BODEGA DE PRODUCTO
 TERMINADO
 Bordoquito No. 340
 Col. Edo. de Hidalgo, Tacubaya
 03830 México D.F.
 Tel. 277-83-11

En Altamira, Tamaulipas

PLANTA DE HULE SINTETICO Y PLANTA DE NEGRO DE HUMO
 Km. 139.2
 Carretera Mante, Tampico
 Altamira, Tamaulipas
 Tel. 6-20-48

En Guadalajara, Jalisco

OFICINA REGIONAL DE VENTAS Y BODEGA DE PRODUCTOTERMINADO

Refinería No. 2790

Fraccionamiento El Alamo

Tlaquepaque, Jalisco

Tels. 3-95-101

CLIENTES HUMEX

HUMEX es reconocido mundialmente por su gran calidad de productos y su asesoría técnica en la utilización de los mismos.

La empresa tiene muchos amigos en todas partes y ésto se ha logrado gracias al profesionalismo con que siempre se ha trabajado. Aquí es donde la capacidad y entrega recibe su recompensa, estar a la vanguardia mundial en calidad y producción.

Desde que en 1967 HUMEX inició su producción de hule sintético para abastecer la demanda nacional, y después en 1977 inició la producción de negro de humo, han pasado más de 20 años, tiempo en el cual, además de satisfacer — las necesidades nacionales en este ramo, se ha llegado a vender a más de 20 países en todas las latitudes. Se cuenta con representantes de ventas exclusivos que apoyan la labor de la compañía en todos y cada uno de los países donde se ofrecen los productos, es gente que se preocupa por la imagen de la empresa en el exterior.

En la actualidad, dentro del total de producción, el 40% del negro de humo y el 25% de hule sintético se exporta al mundo y abastecen del material necesario para la fabricación de neumáticos, productos para calzado, mangueras, bandas transportadoras, adhesivos, artículos deportivos, gomas de mas car y un sinnfin de productos más.

Estas ventas se extienden en cuatro zonas geográficas diferentes, donde HUMEX

coopera con su desarrollo industrial:

NORTEAMERICA

- Estados Unidos
- Canadá

LATINOAMERICA

- Guatemala
- Costa Rica
- Nicaragua
- Honduras
- Venezuela
- Colombia
- Perú
- Chile
- Argentina

EUROPA

- Italia
- Inglaterra
- Alemania
- Bulgaria
- Luxemburgo
- Yugoslavia

ORIENTE

- Japón
- China
- Egipto
- Taiwán
- Corea

3.2. ASPECTOS GENERALES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN HULES MEXICANOS S. A.

Hasta 1985, Hules Mexicanos S.A. no contaba con un departamento responsable que se avocara a las tareas de comunicación organizacional.

Se decidió entonces crear dicho departamento. Es así que a raíz de esta determinación se empezaron a cimentar con esfuerzo y dedicación todas y cada una de las actividades que exigía el puesto, y que de la misma forma exigía la empresa para crear una retroalimentación general entre todos los públicos vinculados a ellos.

Es así como HUNEX inicia su entrada al mundo de la comunicación organizacional, apegada a diversos planes que gradualmente se han ido estructurando.

Con el fin de iniciar, mantener y superar las comunicaciones internas entre los empleados y directivos de HUNEX, y considerando la falta de una política conceptual que colabore a la integración de los públicos a ella vinculados, se decidió elaborar un plan de actividades para el nuevo departamento de comunicación.

Este plan de actividades consistía en elaborar un grupo de ideas sobre posibles medios de comunicación tanto interna como externa a utilizar de acuerdo a las necesidades de HUNEX.

Realizar una investigación previa a la elaboración de un plan de comunicación organizacional, es indispensable para que éste se desarrolle con base en datos objetivos y no partiendo de simples suposiciones o inclinaciones personales. Para ello, en un principio se seleccionó al público que se necesitó investigar y después se realizó la investigación para conocer la opinión que los trabajadores de HUNEX tienen de la comunicación en la empresa, así como la identificación que cada uno tiene con su centro de trabajo.

También se querían hacer modificaciones respecto al logotipo y emblema de la empresa, ya que se tenían fallas en distribución de formas, espacios blancos y usos de la tipografía institucional. El logotipo y emblema son parte muy importante de la imagen de la empresa, ya que representan su filosofía y objetivos. Además que es de vital importancia que todos lo respeten, ya que es un símbolo que los integra.

PLAN DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Este plan de comunicación lo llevó a cabo el departamento de comunicación de HUMEK, en enero de 1986.

Sin duda, para determinar el estado general de las comunicaciones en cualquier empresa, se necesita contar con un aparato administrativo bastante amplio que ayude y apoye cualquier programa de comunicación que se genere, con el fin de contar con datos verídicos y aceptables.

Hules Mexicanos, S.A. cuenta con dicho aparato administrativo, por ello se hizo este plan de comunicación, con el fin de empezar a trabajar en las actividades de comunicación que contribuirían a la integración de los empleados de HUMEK. El plan de comunicación y las actividades que se desarrollan al respecto fueron las siguientes:

CAMPANA DE MEDIOS MASIVOS

El propósito de incluir a los medios masivos de comunicación (televisión, radio y prensa) en un programa de comunicación organizacional, aparentemente va más allá de las necesidades contenidas en el mismo nombre del programa. Sin embargo, tomar en cuenta las posibilidades de apoyo que les ofrece un programa de Relaciones Públicas Externas a mediano y largo plazo, ayudaría a la reafirmación de la Imagen Corporativa de HUMEK.

a) Prensa.

El Boletín de Prensa es una noticia redactada por el área de comunicaciones internas, que se envía a toda la Prensa para darle a conocer los cambios oficiales, eventos culturales, sociales y deportivos que se realicen en HUMEX. Su función es de comunicar a la opinión pública del ambiente agradable de trabajo que viven los empleados, así como de afirmar la imagen corporativa de la empresa. Una de las desventajas de esta comunicación es que no se estará seguro de su aparición en los diarios.

La Gacetilla es una noticia pagada por la propia empresa y redactada por el área de comunicaciones. Su función es dar a conocer comunicados específicos a la opinión pública, sobre acontecimientos industriales laborales o sociales de la empresa. Una de las ventajas que se obtiene con su utilización, radica en que siempre se estará seguro de su aparición en la prensa.

b) Radio.

Se sugirió a largo plazo la creación de una "cápsula informativa" patrocinada por Hules Mexicanos, que transmita información económica y financiera relacionada a productos químicos y similares. La ventaja de este tipo de servicios radica en que se le va a dar imagen corporativa a la empresa, debido a la amplia cobertura que tienen las estaciones radiodifusoras.

OPERA DE MEDIOS DIRECTOS

- a) Los tableros de avisos se encontrarán localizados en las áreas donde tengan mayor afluencia los empleados de HUMEX de preferencia junto a los elevadores de cada piso.
- b) Informe anual al personal y sus familiares. Se coordinará con Finanzas y tratará de dar al empleado de una manera sencilla y clara, la forma en que HUMEX utilizó sus recursos en el año fiscal anterior a su publi

cación. Al dar a conocer este tipo de información al personal, se consigue una integración total de cada empleado con respecto a su empresa, además de sentirse importante por saber la influencia que tuvo su trabajo en la productividad de HUMEX.

c) El Anuario persigue resumir las actividades laborales, sociales, deportivas y culturales, que HUMEX haya tenido en el año anterior a su publicación. Esta comunicación, además de mantener vivos los acontecimientos sucedidos en el año, dará a cada trabajador de la empresa un síntoma de integración personal, así como una vinculación más estrecha con todos sus compañeros.

d) Manual Corporativo. Con la finalidad de contar con un documento capaz de exponer textual y visualmente todas y cada una de las características de Hules Mexicanos S.A., se hace necesario actualizar el Manual Corporativo con que ya contaba la empresa anteriormente.

Con base en el documento anterior se actualizará su contenido, para que de una manera ágil, sencilla y clara, el lector del documento conozca de forma general e integral los servicios y productos que ofrece HUMEX. Así mismo, se rediseñará su contenido tomando en cuenta las nuevas técnicas en diseño y composición visual, con el fin de que el lector retenga lo más posible el mensaje adquirido a la lectura del manual corporativo.

e) Producción Audiovisual. Dentro de los medios audiovisuales de comunicación utilizados en diversas empresas, sin duda la producción audiovisual es de las más completas en su función de transmitir información específica.

Sus ventajas son muy amplias: a un grupo relativamente grande lo mantiene atento al combinar música, imágenes y palabra hablada. De esta forma, el mensaje llega directo y sin ninguna distracción para el público que lo observa. Además, su traslado es sencillo y sin complicaciones.

Hay cuatro audiovisuales que se pueden usar en HUMEX y son:

1. Audiovisual Corporativo.

Que contendrá la historia de la empresa, producción y servicios que

ofreos. Este audiovisual sirve para atender visitantes, personal de nuevo ingreso, clientes potenciales y demás personas interesadas en conocer la estructura de HUMEX.

2. Audiovisual de Inducción.

Producido especialmente para personal de nuevo ingreso. Contiene un mensaje de bienvenida, breve historia de la empresa, prestaciones y demás servicios que HUMEX le brinda al personal que ya firmó su contrato.

3. Audiovisuales de Capacitación.

Según sean las necesidades de capacitación de los empleados, se implantará un audiovisual como apoyo de los programas que lo ameriten.

4. Audiovisuales para Ventas.

En coordinación con ventas se pueden producir audiovisuales dirigidos especialmente a clientes potenciales, o bien, para el apoyo a ventas de productos específicos.

f) Videogramas de Comunicación. El videograma es un recurso consistente en la reproducción de programas mediante videocassetes.

El uso práctico que se le puede dar en la empresa es bastísimo. Se puede incluir para programas de capacitación, campañas internas, programas de inducción, programa corporativo, programas de ventas, programas deportivos, programas culturales, etc. A la vez, se pueden videografiar todos los eventos sociales, deportivos y culturales que se generen en HUMEX. Su ventaja es mayor a la de otros medios audiovisuales, por contener movimientos de la imagen.

g) Comunicados escritos.

Las cartas personales firmadas a nombre de Hules Mexicanos, S.A. por parte del Director General, pueden ser empleadas para felicitar a un empleado por acontecimientos o fechas tales como cumpleaños, aniversario de bodas, nacimiento de un hijo o ascensos logrados. Así como para enviar cartas de condolencias cuando fallezca un empleado o familiar en primer grado de éste.

La importancia de este comunicado radica en que cada uno de los empleados obtenga y sienta el reconocimiento que tiene por parte de la empresa, integrándose con mayor gusto a los objetivos de HEMEX.

- h) Actividades Sociales Diversas. Se sugirió que todas las actividades de tipo social, deportivo o cultural se coordinen a través del área de comunicaciones internas.

El fin primordial de estas actividades es que ayudarán a crear un clima de confianza, que apoyándose en los medios anteriormente citados, hará más fluida la comunicación con los empleados.

- i) Publicidad. Se sugirió rediseñar los anuncios publicitarios contenidos en la revista "Hule Mexicano y Plásticos", así como extender estos anuncios a otro tipo de revistas especializadas en Petroquímica y Hules, así como Revistas industriales como la de CANACINTRA.

Se sugirió también que el departamento de comunicaciones internas coordinará toda la producción de artículos promocionales como agendas, llaveros, calcomanías, tazas, etc., así como regalos, trofeos y premios de antigüedad.

- j) Publicación de folletos y carteles. Además del apoyo que ofrecen los medios de comunicación anteriores, se estimó conveniente incluir la publicación de folletos y carteles para campañas específicas como las de: limpieza, sanidad, puntualidad, seguridad, etc.

PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

a) Objetivos.

- Informar al nuevo personal sobre el espíritu, políticas, actividades, productos e instalaciones de la empresa.
- Recibir y adaptar al nuevo empleado en su trabajo, además de darle seguridad y optimismo.
- Relacionarlo con su equipo (humano, técnico y administrativo) de trabajo.

jo.

b) Actividades del Programa.

- Coordinar con la jefatura de personal, la forma de aplicar estos objetivos.
- Visitar con el nuevo compañero las oficinas.
- Información y visita a los servicios, restaurantes, sanitarios, etc.
- Presentación de su futuro jefe, compañeros y lugar de trabajo.
- Breve presentación y charla con el director de área.
- Entrega y comentario del Manual de Bienvenida.
- Aclaración de horario, calendario, prestaciones, etc.
- Comentarios al Reglamento Interior de Trabajo.
- Asignar a un compañero para que lo atienda y oriente durante los primeros días.

PRODUCCION DE LA REVISTA INTERNA.

- a) Dimensiones. Para determinar las dimensiones de la revista, es necesario conocer los tamaños característicos de los pliegos de papel más comerciales. Al aprovechar así medidas de los múltiplos y submúltiplos se evitará desperdicios y derroches innecesarios.
- b) Extensión. El número de páginas se determinó en relación a su volumen y contenido. Serán de 12 a 20, dando así un carácter de consistencia uniforme en cuanto a imagen se refiere.
El número de páginas puede variar por: números especiales, anexos, etc. pero siempre en juegos de cuatro páginas para hacer más rápido el armado y porque son múltiplos del pliego.
- c) Cantidad y Periodicidad. Se sugirió imprimir un ejemplar de la revista por cada empleado, así como sobrantes para archivo, regalo, empresas relacionadas, visitantes, clientes potenciales, etc. (2,000 ejemplares).

En cuanto a periodicidad se sugirió que máximo cada dos meses en una fecha preestablecida se repartan los números, para mantener hilada toda la información que se procese.

- d) Portada. De preferencia se ilustra con algún motivo que apoye a un artículo de fondo o algún tema alusivo a la temporada, procurando conservar una secuencia lógica e interesante como pudieran ser motivos artísticos, literarios, culturales, históricos, etc., dejando un espacio libre para el nombre de la revista, textos de apoyo del contenido, así como número y fecha.
- e) Páginas Interiores. Las páginas que ilustran la revista deben respetar invariablemente ciertos márgenes, distancias, espacios y acomodos. Mientras más se conserve la estandarización de las aplicaciones en la revista, ésta se verá mejor y será fiel reflejo de la personalidad de la empresa.
- f) Elementos gráficos para ilustrar los artículos. Es recomendable que el material fotográfico sea de óptima calidad. Las tablas, gráficas o casilleros con información comparativa, se pueden considerar ayuda gráfica. Las ilustraciones bien desarrolladas que cumplen con los requisitos para ser impresas a una o dos tintas, también contribuyen.

3.3. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA.

Desde que fué puesta a la venta como empresa paraestatal, Hules Mexicanos S.A. sufrió numerosos cambios en su estructura organizacional.

Durante varios meses la compañía vivió en gran incertidumbre, cuando seis -- grupos participaron en la compra-venta de ella. De ellos sólo habría uno -- que tomaría el timón de la empresa.

El grupo Servia resultó ser el encargado de marcar la pauta en Hules Mexicanos y llevar a la empresa a reafirmar su posición de líder en el mercado de la industria petroquímica.

Grupo Servia es el resultado de más de 40 años de desarrollo y crecimiento en la industria en México. Sus orígenes se remontan al mes de julio del año 1943, cuando Don Julio Serrano Piedecasas colocó la primera piedra de la -- planta de Barrientos, quien dió origen a la compañía Cementos Anhhuac.

La Compañía Cementos Anhhuac, S.A. fué constituida por capital 100% mexicano, y su primera planta se construyó en San Pedro Barrientos, Tlanepantla, México, iniciando sus operaciones el 15 de febrero de 1945 con 53 colaboradores. Esta planta cementera es actualmente la más grande de América, con u na capacidad instalada de 2.5 millones de toneladas al año.

En 1964 se inició la construcción de la segunda planta en el municipio de Tamuín, San Luis Potosí, donde se inició la producción de cemento el 16 de junio de 1967, con una capacidad instalada de 450,000 T/A. Un mes después -- la Planta Barrientos se crea la Fábrica de Sacos.

En 1969 se instala la primera terminal marítima en el Prieto, Ver. y en ese mismo año, se exporta por primera vez cemento mexicano. En 1972, Anhhuac ad quiere dos terminales más, una en Veracruz, Ver. y una en Coatzacoalcos, Ver.

En ese mismo año, ECSA cambia de instalaciones a un nuevo banco de caliza - en Cerro Jardín, Hidalgo, a 60 kms. al norte de la Planta Barrientos.

Entre 1981 y 1983 Grupo Anáhuac moderniza su flota marítima con dos nuevos buques, el "Gloria Elena" con una capacidad de 13,850 toneladas de peso -- muerto, y el "Amparo Paola". En el mes de mayo de 1987, Cementos Anáhuac se integra al Grupo de Cementos Mexicanos, lo cual repercute en la formación - del grupo Servia el 14 de agosto del mismo año.

Grupo Servia es una empresa "holding" la cual dirige desde el 22 de marzo de 1988 el rumbo de Hules Mexicanos, S.A.

A partir de ese momento Grupo Servia ha reordenado su estructura bajo una - filosofía más adecuada a sus necesidades de crecimiento, situación que ha - llevado a la definición de un nuevo modelo de trabajo, tanto en Grupo Servia como en Hules Mexicanos.

Con todos estos cambios que se han hecho en la organización de HUMEX (primero estaba en manos de canadienses y después pasó a ser parte de Grupo Servia) sobre todo a nivel directivo se ha ocasionado un serio problema de desestabilización en el personal.

Las personas no se sienten integradas a la empresa, falta motivación y se -- requiere algo que ayude a que el ambiente dentro de la empresa sea más agradable para que la productividad del recurso humano no disminuya y cada uno - de ellos se sienta más realizado en la labor que desempeña.

La Dirección de Recursos Humanos a través del área de comunicación, ha detectado ese problema y ha querido con sus medios tratar de generar en el personal, un cambio positivo con la introducción de un programa de motivación y .. de calidad, en el cual se difunden y se integran a cada persona los valores de la organización.

3.4. ACTIVIDADES DE COMUNICACION A DESARROLLO EN HULES MEXICANOS S. A.

Para introducir el nuevo programa de motivación y calidad, la Coordinación de Comunicación Organizacional utilizó como medio a la Revista Interna de la empresa.

La Revista Interna llamada "Nuestro Hemisferio" es aceptada por todos los miembros de HUMEX, ya que contiene temas de gran interés para todos, como son:

- Entrevistas al personal
- Artículos de interés general
- Eventos sociales y deportivos
- Actividades recreativas (pasatiempos)
- Consejos

La Revista Interna además fue premiada por la ANCO (Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional) a principios de 1988, obteniendo el primer lugar como la mejor revista de comunicación interna.

En mayo de 1988 se introdujo un suplemento especial dentro de la Revista, el cual tenía el contenido siguiente:

1. Breve historia de la adquisición de HUMEX por el Grupo Servia.
2. Biografías de los nuevos directores de HUMEX como señal de bienvenida.
3. La nueva estructura organizacional de HUMEX.
4. Filosofía, Misión y Valores de Hules Mexicanos S.A. como empresa.



Revista Interna de Hules Mexicanos S.A.

FILOSOFIA

"Nosotros los que constituimos HULES MEXICANOS S.A. de C.V. formamos la a leación correcta de la determinación, convicción y firme resolución, que en conjunto se nombra creatividad y nos proyecta a un modelo de productividad en todas nuestras funciones."

"Conscientes de esta responsabilidad, HUMEX reconoce la vital necesidad de la capacidad profesional de sus recursos humanos, encaminados a satisfacer las necesidades presentes y los requerimientos futuros de nuestros clientes y amigos, apoyados del espíritu de servicio como nuestra única razón de ser"

MISION

HULES MEXICANOS S.A. de C.V., empresa líder en producción de hule sintético y negro de humo, consolida el reto de ser la mejor empresa nacional en su ramo, bajo los siguientes compromisos:

- A) Convivir en un ambiente armónico y productivo, que tienda a la satisfacción moral y económica en lo individual y del Grupo al que pertenecemos.
- B) Mantener y acrecentar la fuente productiva en la compañía, lo cual coadyuva al desarrollo de nuestra industria y del país en que vivimos.
- C) Elaborar productos calidad al 100%, gramo por gramo, y altamente competitivos en el mercado nacional e internacional
- D) Proporcionar asesoría, soporte tecnológico y servicio oportuno a cada uno de nuestros clientes

VALORES

Para la consecución de nuestra filosofía y nuestra misión, Hules Mexicanos

S.A. de C.V. establece los siguientes valores como parte conformante de su idiosincracia.

Calidad.

Es el binomio de la productividad hacia la empresa y la satisfacción de los que colaboramos en ella, lo cual se traduce en calidad de trabajo y calidad de vida. "La Eficacia Organizacional"

Productividad.

Es el esfuerzo de optimizar los recursos disponibles de la compañía y allegarse de los recursos necesarios para alcanzar la excelencia en todas las actividades que realizamos. "La Inteligencia de Hacerlo Mejor"

Seguridad.

Es la colaboración en el logro total de nuestras aspiraciones, que permite proteger nuestro patrimonio y ayude a la toma de decisiones, propiciando un ambiente de protección y seguridad que nos garantice la estabilidad laboral. "Tranquilidad para el Progreso"

Servicio

Es el conjunto de esfuerzos que nos compromete a ser los responsables de coadyuvar en el mejor logro de los resultados de los clientes, cumpliendo día a día con la misión que nos hemos propuesto. "El Compromiso de Superación Mutua."

A partir de ese suplemento que se anexó a la revista, se han venido reforzando estos valores cada mes dentro de la misma revista, con artículos relacionados, por ejemplo:

1. Calidad Total es... (mayo 1988)
2. Nuestra Meta: Competitividad (julio 1988)
3. Calidad (Agosto 1988)

4. Caminemos hacia la Productividad (Octubre 1988)

En el mes de agosto se entregó al personal un comunicado en el que se les informaba de todos los nombramientos más importantes designados en la compañía y en el cual también, el Presidente Ejecutivo pedía la plena participación de todos en la nueva tarea conjunta que acababan de emprender.

En las nuevas credenciales de los empleados, se imprimieron al reverso de cada una la filosofía, misión y valores de la empresa.

Poco a poco se ha ido implantando este programa de motivación e integración, apoyándose también con programas de capacitación, integrados con conferencias y audiovisuales.

Los audiovisuales se han estado elaborando a finales del año, sobre los mismos temas.

También se han colocado mensajes alusivos en las plantas y en las oficinas como por ejemplo:



Todas las actividades de comunicación se han enfocado a difundir los valores de HUNEX, con el fin de que las personas vuelvan a sentirse integradas y trabajen dando lo mejor de sí mismas.

Lo que le hacía falta a la empresa era un credo corporativo que las integrara y ahora lo tiene.

3.5. RESULTADOS OBTENIDOS

Indudablemente se ha visto un cambio en la actitud del personal de HUNEX.

Las personas se han ido integrando cada día a la empresa, su trabajo es de mayor calidad y en realidad se siente un clima de responsabilidad y seguridad como en pocas empresas.

Hules Mexicanos S.A. de C.V. tiene un futuro prometedor, pues el programa de motivación e integración apenas ha sido iniciado y se han podido observar excelentes resultados.

Se debe ahora seguir adelante y no olvidarse de todo lo que hasta ahora se ha implantado, hay que reforzarlo día a día, para que el personal lo vaya asimilando como algo propio.

Ahora Hules Mexicanos internamente se sienten optimista y estable. La inseguridad que existía ha desaparecido casi por completo.

Se ha iniciado una nueva etapa en el desarrollo de Hules Mexicanos, lo cual representa un reto y un desafío; reto para asumir los valores que deben enmarcar el trabajo diario, como son la calidad, productividad, seguridad y servicio; y un desafío para consolidar las oportunidades de crecimiento de la empresa y situarse en el marco de productividad y competitividad nacional e internacional al que se quiere llegar. Por ello la participación de todos debe ser total.

El área de comunicación ha tenido y sigue teniendo una gran labor, mantener al personal informado y motivado, para que cumpla con su parte en el desarrollo de Hules Mexicanos como empresa líder en su ramo.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado este estudio he llegado a las siguientes conclusiones:

1. El recurso más importante en cualquier empresa por pequeña o grande que sea, es el recurso humano y la actividad de comunicación está es trechamente vinculada a él. Ya que en la medida en que el personal de una organización está identificado con la misma, será posible que éste asimile primero la comunicación, segundo la integración, tercero la motivación con respecto a su trabajo y la colaboración.

Después de que se haya consolidado este proceso de comunicación interna, las empresas podrán alcanzar fácilmente sus objetivos.

Sin exagerar, la comunicación es el medio a través del cual se unifi-ca la actividad organizada y se encauzan las fuerzas personales al lo gro de un objetivo común.

2. La productividad no será posible sin comunicación, ya que la acción no es nunca posible si no es de común acuerdo de las partes involucradas y con base en un objetivo único que en el caso de una organiza-ción serían los fines para los cuales fué creada (obtener utilidades) Si la empresa no produce lo que vende o no vende lo que produce, es .. decir no se abre camino dentro del mercado de la libre competencia, no obtendrá utilidades y ésto afectará a todos. Es precisamente la la hor del área de comunicación, transmitir estas circunstancias a todo el personal, haciéndolos sentir que todos, por mínima que sea la fun-ción que desempeñen deben integrarse a la empresa y dár lo mejor de sí, para que al desarrollarse la empresa, se desarrollen con ella.

Tener una comunicación excelente dentro de la empresa es necesario - para lograr la eficiencia en la operación de la misma.

Por último, con las dos conclusiones anteriores, queda demostrada mi hipótesis de que la comunicación organizacional es la base de todas las actividades dentro de la empresa, ya que todas las actividades son realizadas por personas y a través de la comunicación se logra la integración y motivación de las mismas, para que lleven a cabo sus funciones de una manera eficiente.

Además, la comunicación no se relaciona con el personal de una sola área si no con todos los recursos humanos de una empresa, haciéndolos sentir como partes de un todo, el cual es el resultado de su trabajo y su esfuerzo.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FDD. "Administración de Recursos Humanos". 2a. Edición Editorial Trillas. México D.F. 1976.
- BAGAVE FERNANDEZ DEL VALLE, AGUSTIN. "La Dimensión Comunicativa del Hombre" (Primera Parte). Revista ITSMO No. 173. México D.F. 1988.
- BERGO, DAVID. "El Proceso de la Comunicación". 7a. Reimpresión. Editorial El Ateneo. México D.F. 1986.
- DAVIS KEITH. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". 6a. Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México D.F. 1983.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "Técnicas de la Comunicación Administrativa". Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. 5a. Edición. México D.F. 1983.
- EPERY, AULT, AGEE. "Las Comunicaciones en el Mundo Actual". 2a. Edición. - Editorial Norma. Colombia 1967.
- EVENETT M. ROGERS. "La Comunicación en las Organizaciones". Editorial Mc. Graw Hill. México D.F. 1982.
- FLORES DE GORTARI, SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". 5a. Reimpresión. Ed. Trillas. México D.F. 1977.
- GELLENAN, SAUL W. "Motivación y Productividad". Editorial Diana. México D.F. 1978.
- MOONTE Y O'DONNEL. "Curso de Administración Moderna". 6a. Edición. Editorial Mc. Graw Hill México D.F. 1982.

- REYES AGUILAR, RODOLFO. "Comunicación" Apuntes de Mercadología de la Comunicación. México D.F. 1987.
- RICE SZALAY. "Relaciones Públicas". Editorial Trillas. México D.F. 1979.
- SILICEO, ALFONSO "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial Limusa México D.F. 1980
- SOTRES MORA, BERTHA EUGENIA. "Comunicación Organizacional: paso hacia la Productividad". Revista EXPANSION No. 465. México D.F. 1987.
- SCHRAMM, WILBUR. "La Ciencia de la Comunicación Humana". 5a. Edición. Editorial Roble. México D.F. 1975.