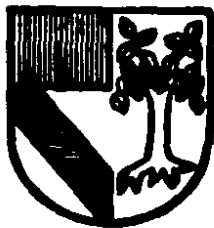


7  
2ej'



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

## IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA IDENTIFICACION DEL INDIVIDUO CON LA ORGANIZACION Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO

**T R A B A J O**  
QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE:  
I N V E S T I G A C I O N  
P R E S E N T A C O M O  
T E S I S  
MARTHA ALEJANDRA MARES POLETTI  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: LIC. GUSTAVO PALAFOX



## **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

INTRODUCCION.....	7
I. LA COMUNICACION, EL HOMBRE Y LA EMPRESA.....	10
1.1 LA COMUNICACION	
1.1.1 Definición de comunicación.....	10
1.1.2 El proceso de comunicación y principales elementos.....	12
1.1.3 Modelos de comunicación .....	16
1.1.4 Importancia de la comunicación.....	20
1.1.5 Aspectos a considerar para realizar una buena comunicación .....	23
1.2 EL HOMBRE	
1.2.1 Naturaleza social del hombre .....	25
1.2.2 Características generales de la personalidad .....	27
1.2.3 Necesidades y deseos del hombre .....	28
1.3 LA EMPRESA	
1.3.1 Concepto de empresa .....	33
1.3.2 La empresa como una organización .....	34
1.3.3 Principales elementos .....	36
1.3.4 Objetivos de una empresa .....	37
1.3.5 La administración de una empresa .....	38
1.3.6 Proceso Administrativo .....	39
II. EL HOMBRE Y LA COMUNICACION	
2.1 LA COMUNICACION Y EL HOMBRE .....	41

<b>III.</b>	<b>LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION</b>	
3.1	COMUNICACION Y ORGANIZACION .....	46
3.2	TIPOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA .....	56
3.3	COMUNICACION ORGANIZACIONAL .....	66
3.4	MEDIOS DE COMUNICACION .....	67
<b>IV.</b>	<b>EL HOMBRE EN LA ORGANIZACION</b>	
4.1	RELACION HOMBRE-TRABAJO .....	76
4.2	LOS GRUPOS HUMANOS Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES .....	83
4.3	EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	86
4.4	IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION .....	91
4.5	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	92
<b>V.</b>	<b>CONCILIACION DE LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS ORGANIZACIONALES PARA LOGRAR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO.</b>	
5.1	OBJETIVOS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	94
5.2	IDENTIFICACION DEL INDIVIDUO CON LA EMPRESA ..	98
	5.2.1 Filosofia y credo corporativo .....	99
5.3	COMO LLEVAR A CABO LA CONCILIACION .....	106
	5.3.1 Procedimiento .....	107
	5.3.2 Importancia de la comunicación para la conciliación de intereses .....	115

**5.4        MODELO DE COMUNICACION PROPUESTO**

<b>5.4.1</b>	<b>Transmisión de la filosofía y credo corporativo .....</b>	<b>120</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Acciones específicas y medios de comunicación propuestos .....</b>	<b>124</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Rol a desempeñar por los dirigentes de la empresa .....</b>	<b>129</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Papel a desempeñar por el resto del personal .....</b>	<b>129</b>

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>131</b>
<b>CITAS TEXTUALES .....</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>138</b>

## INTRODUCCION

En el año de 1985, cuando cursaba el tercer año de la carrera, llegó el momento de realizar, con oportunidad, el Servicio Social, obligación moral y académica de todo aspirante a ser un profesionalista. Y fue una entidad del sector público la receptora de dicho servicio, el cual presté el tiempo requerido oficialmente. Posteriormente ingresaría, de buen agrado, a la misma como empleada " eventual ". Mi ingreso se efectuó en la Unidad de Investigación y Desarrollo Administrativo.

En el aspecto personal esta fue mi primera experiencia de una relación laboral, y fue muy importante. En primer lugar esto significó el encontrarme frente a un mundo nuevo, la vida de oficina, también un reto para lograr organizar mi tiempo, ya que tenía que estudiar, trabajar, y además llevar la vida común de una estudiante universitaria.

Comencé entonces a trabajar y también a comparar los conocimientos que adquiría en las aulas, con lo que veía y hacía en la práctica. Observaba la aplicación que tenía lo aprendido, y las diferencias que se presentaban, la confrontación de la teoría y la praxis. Sobre todo me encontré con muchas sorpresas en el Aspecto Humano de las organizaciones.

Dentro de lo que llegó a formar parte de mi actividad laboral, estaba lo referente a la investigación y análisis de las diferentes áreas que conformaban la estructura orgánica de la institución. Dado esto mi trabajo tenía impreso un carácter dinámico e informativo.

Basada en estas observaciones estuvo mi decisión de realizar la tesis acerca del hombre como un elemento clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Me percaté de que el hombre no se encontraba, en la mayoría de los casos, satisfecho con su trabajo. Es decir existían personas que trabajaban porque tenían que hacerlo, ya que de ello vivían. Otras mas lo hacían por no tener otra cosa que hacer, otras porque se habían comprometido a hacerlo cuando firmaron un contrato de trabajo, y que " por cierto " en el cual no decía que debían hacerlo bien .

También descubrí que había un sentimiento generalizado de explotación de la organización hacia los empleados, por lo que ellos no trataban de cooperar en lo mas mínimo con la misma, y mas bien buscaban obtener el máximo provecho de ella. Algunos otros comentaban que se daban por enteradas actividades que no se les especificaban, lo cual ocasionaba omisiones y la reclamación de la correspondiente responsabilidad.

Pude observar que las personas no se sentían parte de la organización, puesto que ésta no les manifestaba interés ni aprecio alguno. Pensaban que no eran valorados, ni ellos ni su trabajo. Decían que no se les tomaba en cuenta, menos aun sus opiniones, o sus necesidades. A veces ni siquiera les informaban. En verdad se sentían " utilizados ".

La falta de consideración, el trato inadecuado, los malos entendidos y esos sentimientos de menosprecio eran resultado de una falta de comunicación en la organización. El ambiente de trabajo existente obstaculizaba la realización armónica de las actividades diarias. Un sistema de comunicación inadecuado era la causa de la ineficiencia, de la desintegración laboral.

Sin embargo también me topé con áreas diametralmente opuestas, en las cuales parecía que me encontraba en otra organización. Areas en las que " la eficiencia hacia gala de su presencia ", y las personas trabajaban a gusto y con muy buenos resultados. Eran empleados participativos, cooperativos y eficientes. Los contrastes eran tan marcados que decidí investigar mas a fondo, además eso era parte de mi trabajo.

Me di cuenta que en dichas áreas existía una relación laboral diferente a las primeras que describí. En estas las personas se sentían parte de un todo, sabían que tenían que hacer algo y cómo hacerlo. Estaban enterados de lo que a su alrededor sucedía y de como ello les afectaba. Podían opinar sobre lo concerniente a sus labores. Sabían que su trabajo era reconocido y valorado, así como también criticado, por lo que trataban de hacerlo lo mejor posible. En una palabra había COMUNICACION.

Posteriormente ingresé a una institución del sector financiero, y realizando actividades totalmente diferentes, pude continuar con mis observaciones. Mi pregunta inicial era la misma: Por qué había empleados que se sentían satisfechos prestando sus servicios y su trabajo en un organismo, y por qué otros no lo eran.

Al parecer las personas que se sentían parte de la organización manifestaban su agrado mediante un desempeño eficiente y un comportamiento positivo, eran personas que mantenían buenas relaciones con casi todos sus compañeros de trabajo. Se veían contentas y decían sentir aprecio por ella. Pude concluir que los trabajadores que se sentían parte de la empresa, se identificaban con ella, con sus valores, con su filosofía. Entendían su labor como un eslabón en la cadena de operaciones de la misma. Y era notorio que existían factores que promovían o facilitaban esa identificación, como eran la motivación, el liderazgo efectivo, entre otros, y la comunicación organizacional.

Dadas estas premisas, creció el interés por investigar acerca del tema y entonces el motivo de realizar esta tesis.

Inicio el estudio presentando los distintos elementos que intervienen en dichas situaciones, analizando en forma general los conceptos COMUNICACIÓN, HOMBRE Y EMPRESA.

Después planteo la forma en que considero éstos se vinculan entre sí, y la importancia que dichas relaciones tienen.

Así considero existe una relación entre el hombre y la comunicación dadas las características propias del ser humano, y su inminente sociabilidad.

Entre el hombre y la organización reconozco como indispensable y necesaria esta relación, para la realización de los hombres, y la permanencia y rentabilidad de las empresas.

La comunicación en la organización es otro de los vínculos que manejo, aceptando la importancia de la comunicación para el desenvolvimiento de los individuos dentro de ella y el logro de los objetivos organizacionales.

Posteriormente planteo el vínculo de los tres elementos, marcando la importancia de cada uno de ellos, enfatizando los conceptos de identificación del individuo con la organización, y el impacto de ello en su desempeño. Finalmente propongo un procedimiento flexible y solo como "modelo" para implementarlo en las organizaciones y facilitar la identificación del hombre.



## CAPITULO I

### LA COMUNICACION, EL HOMBRE Y LA EMPRESA

#### 1.1 LA COMUNICACION

##### 1.1.1 Definición de comunicación

En un principio, el hombre primitivo se comunicaba por medio de gritos y señales muy rudimentarios, estos medios fueron evolucionando hasta convertirse en el lenguaje. La comunicación que prevaleció durante mucho tiempo fue la verbal, las personas que dirigían los grupos eran aquellas que tenían más agudizado el sentido del oído. Además de lo ya mencionado, el hombre utilizaba dibujos, signos, pinturas, etc. para transmitir sus deseos, actividades, ideas; las pinturas rupestres, las esculturas, los jeroglíficos, etc. son muestras de esas formas de comunicación que prevalecieron. Posteriormente con la aparición de la imprenta los documentos escritos tuvieron auge, la difusión de las ideas se facilitó. El telégrafo, el teléfono, la televisión, el radio, las computadoras, los satélites, entre otros, han facilitado la transmisión de información, conocimientos, etc. proporcionando infinidad de formas para llevar a cabo el contacto entre dos personas, combatiendo las barreras de la distancia y el tiempo principalmente.

En la actualidad estas formas de comunicación se siguen utilizando, dependiendo de cada caso en particular. Pero es solo esto la comunicación?, realmente no, estos han sido los medios que ha utilizado el hombre a través del tiempo para interrelacionarse, para ponerse en contacto con los demás y el medio ambiente que lo rodea, es decir para comunicarse.

Es posible encontrar infinidad de definiciones del término comunicación, a continuación se mencionan algunas que son aplicables para fines del presente estudio.

Según la American Society of Training Directors una buena comunicación "es el intercambio de pensamiento, o de información, para lograr confianza, entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas"(1)\*. Newman y Sumner dicen que la comunicación es "un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas"(2).

La comunicación también ha sido definida como el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, o como "la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros significado y comprensión" (3).

Koontz y O'Donnell consideran a la comunicación como "la transferencia de información, de una persona a otra, sin tener en cuenta si ella despierta o no confianza. Pero la información que se transfiere ha de ser comprensible para quien la recibe. Nunca debe olvidarse que lógicamente, nada puede llamarse información si no informa a alguien" (4).

Habbe dice que la comunicación es "un conjunto de sentimientos, información o argumentos que se tienen que expresar a los demás, dando como resultado una mayor comprensión entre los individuos y los grupos" (5). Raymond A. Bauer Lindgren considera a la comunicación como "una transacción que ocurre a través de una serie de acciones en las que el comunicador envía mensajes a sus oyentes por medio de transmisores, canales y receptores" (6).

David R. Hampton la define como "el proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje codificándolo a un receptor, el cual lo recibe, decodifica y entiende, para entonces elaborar la respuesta correspondiente, es decir llevar a cabo la retroalimentación" (7). Barnard es uno de los autores más reconocidos en prestar especial importancia a la comunicación dentro de la empresa, y la define como " el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en la organización, con el fin de lograr un propósito central "(8).

Basándose en dichas definiciones es posible definir a la COMUNICACIÓN como " el medio de entendimiento entre los hombres, el puente de comprensión que facilita las relaciones humanas, y permite la manifestación de lo que se piensa, se siente o se quiere ".

### 1.1.2 El proceso de comunicación y sus principales elementos

El proceso de comunicación, es " el método mediante el cual, el hombre se pone en contacto con los demás y con el medio que lo rodea"(9). Esencialmente y de acuerdo con esta idea, los principales elementos del proceso de comunicación son tres: el emisor, el mensaje y el receptor.

El emisor es el o los sujetos que envían el mensaje, el que elabora la idea, determina el contenido del mensaje, decide cómo, cuando y a quién enviarlo. El mensaje es el objeto del proceso de comunicación, representa la idea, pensamiento, conocimiento, información, deseo, hecho o acción que se pretende transmitir o dar a conocer a otros. El receptor es el o los sujetos, que capta, percibe, o recibe el mensaje y debe entenderlo, para así emitir la respuesta correspondiente, y llevar a cabo la retroalimentación, sin la cual no podría estar completo el proceso.

Los principales elementos en todo proceso de comunicación son:

#### a) Emisor

El emisor, es quien elabora el mensaje, lo codifica de acuerdo al tipo de información de que se trate, al receptor y al canal que se va a utilizar, para posteriormente enviarlo.

## b) Mensaje

Está conformado por la idea, datos, información, etc., la cual ha sido previamente codificada por el emisor y que representa el objeto del proceso de comunicación, es el contenido de este, lo que da origen al proceso.

## c) Codificación

Consiste en la cifración del mensaje, utilizando los símbolos o palabras que se consideren adecuados, para que al enviar el mensaje se logren los resultados deseados.

## d) Canal o medio

Es el vehículo a través del cual viaja el mensaje que fue enviado por el emisor. Debe ser elegido dependiendo del tipo de mensaje de que se trate y de la clase de receptor al que esté dirigido, el canal de comunicación se identifica muchas veces con las líneas de autoridad y de responsabilidad existentes en la organización, y de acuerdo a esto se pueden considerar a los canales de comunicación en relación a la dirección que llevan como:

1) Canales verticales descendentes.- Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, en relación a la indicación de las actividades que debe desempeñar y de aquellos actos que no deben realizar, es decir este canal se basa en las líneas de autoridad descendentes, y son generalmente los canales que utiliza el jefe para comunicarse formalmente con sus subordinados.

2) Canales verticales ascendentes.- Se basan en la doble urgencia que todo individuo tiene de ser escuchado, de expresarse y además de la necesidad que tiene el jefe de conocer los intereses de sus trabajadores, del desempeño de los mismos y de la obtención de aquella información que también necesita para el desempeño de su propia función.

3) **Canales horizontales.-** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información, con el propósito de conseguir la coordinación entre las personas de una organización.

#### e) Barreras

Son aquellos obstáculos que interfieren y/o interrumpen la recepción y/o comprensión del mensaje y pueden ser de varios tipos: físicas, psicológicas, semánticas, fisiológicas y administrativas, entre las más frecuentes. Se consideran elementos, porque aunque no deben aparecer en el proceso, con frecuencia se presentan e interfieren en él.

1) **Barreras semánticas.-** Se refieren a las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación que afectan el significado del mensaje, cuando no se precisa el sentido del mismo, de las palabras utilizadas, cuando se incurre en las faltas de ortografía que cambian el sentido del mensaje, y afecta el significado que perciben los receptores; sin embargo para eliminar esta barrera es muy conveniente atender, a la experiencia, preparación y actitudes del receptor.

2) **Barreras físicas.-** Son interferencias en el proceso de comunicación que se presentan cuando se efectúa la transmisión-recepción del mensaje, y ocurren en el medio ambiente, en el cual se realiza la transmisión. Entre esta se puede mencionar: el ruido, las distancias, las paredes, la luz, interferencias en el radio, teléfono, errores mecanográficos, etc.

3) **Barreras psicológicas.-** Son interferencias que surgen debido a emociones humanas, valores, hábitos, estados de ánimo, actitudes, etc. del receptor; las emociones actúan como filtros en casi todos los procesos de comunicación. La persona ve y escucha aquello para lo cual está emocionalmente sintonizada.

Existen muchos factores mentales que afectan la comprensión del mismo, y entre estas podemos citar:

- No considerar el punto de vista ajeno.

- No confiar en la certeza de la información o mensaje recibido.

- Tener aversión o predisposición a la recepción del mensaje.
- Timidez
- Actitudes sarcásticas, despotas, depreciativas.

d) Barreras fisiológicas.- Estas se refieren a las limitaciones de carácter orgánico funcional, que pudieran impedir la realización de la comunicación, por ejemplo podemos citar las afecciones a cualquiera de los órganos sensoriales, vista, olfato, audición, etc.

e) Barreras de codificación.- Se refieren a todos aquellos símbolos utilizados para realizar la codificación del mensaje y que pueden malversar o dificultar la transferencia y entendimiento del mensaje.

f) Barreras administrativas.- Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como podrían ser deficiencias en la planeación, organización, coordinación, control, etc. o bien la deficiente operación de los canales formales, e informales de la comunicación que puedan generarse dentro de la organización.

Las barreras en el proceso de comunicación son uno de los elementos que deben ser considerados con cierta atención, pues representan un impedimento para la realización del mismo, y afectan la transmisión de la información, es decir el mensaje, retrasando su recepción y dificultando la decodificación del mismo, así como el entendimiento y la consiguiente retroalimentación.

Se debe prestar la atención debida a cualquiera de las barreras que se presenten en el proceso y se debe tratar además de eliminarlas, y buscar subsanar el efecto negativo que pudieran haber tenido alguna de ellas, verificando el mensaje transmitido directamente el emisor con el receptor, con el propósito de eliminar problemas posteriores, que repercutan en el funcionamiento de la organización.

#### f) Receptor

Es quien recibe, capta o percibe el mensaje enviado, debe decodificarlo, interpretarlo, y usarlo para poder llegar a realizar la retroalimentación.

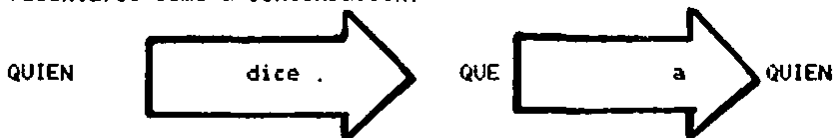
### g) Retroalimentación

Este elemento es fundamental para el proceso de la comunicación, sobre todo para lograr la verdadera comunicación que debe ser bilateral, reconsiderando la importancia de ésta se pueden reconocer ciertos aspectos necesarios para lograr una comunicación eficiente: el receptor debe recibir, entender, aceptar, utilizar el mensaje enviado para que de esta manera pueda realizar la correspondiente acción, envío de datos, información, etc., es decir emitir la respuesta esperada por el emisor.

### 1.1.3 Modelos de comunicación

Existen varios modelos del proceso de comunicación que van desde el más sencillo donde intervienen solo tres elementos, hasta algunos que comprenden más de cinco. A continuación se presentan varios de estos modelos:

a) Modelo Aristotélico.- El modelo que propone Aristóteles se puede considerar como uno de los más sencillos, comprende tan solo tres elementos, llamado también Modelo de Retórica, el cual no considera la existencia de la retroalimentación, y podemos representarlo como a continuación:



QUIEN: Es el personaje que habla

QUE: Contenido del mensaje

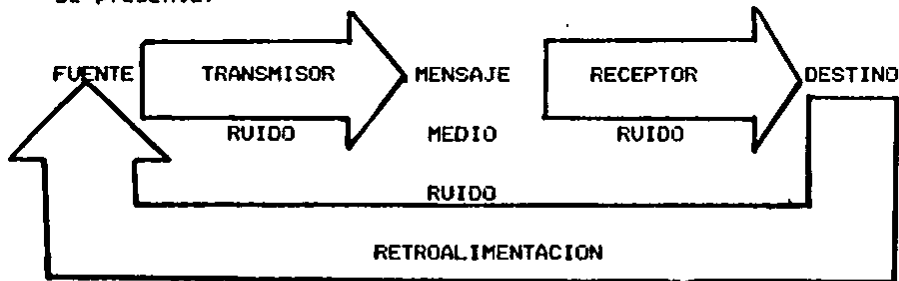
QUIEN: Personaje que escucha

b) Modelo de Laswell.- El modelo propuesto por Laswell introduce dos elementos más a los tres originalmente considerados por Aristóteles en su modelo de Retórica: el canal o medio a través del cual se transmite el mensaje y el efecto que produce el mensaje en el receptor. El modelo quedaría representado como a continuación:



En este modelo sigue sin considerarse el elemento retroalimentación, aunque ya se considera el impacto que producirá el mensaje en el receptor.

c) Modelo de Shannon-Weaver.- En 1947 Claude Shannon desarrolló un modelo que posteriormente fue dado a conocer por Warren Weaver, es un modelo con apoyo de razonamientos y demostraciones de naturaleza matemática, se refiere en su origen a la información electrónica, pero puede sin embargo esquematizar el proceso que tiene lugar entre las personas, como a continuación se presenta:



En este modelo ya interviene la retroalimentación y el factor barreras de la comunicación se representa a través del ruido.



d) Modelo de Wilbur Schramm.- Este modelo ya es más representativo de la comunicación humana, contempla la percepción psicológica del significado del mensaje, y aparecen como elementos el comunicador que es la fuente de donde emana el mensaje, se considera el factor ruido, y aparece también la retroalimentación. Se advierte la presencia de dos elementos más, el encodificador y el decodificador, llamado decodificador del mensaje, sin embargo no se contempla el elemento canal o medio. El modelo podría representarse como sigue:

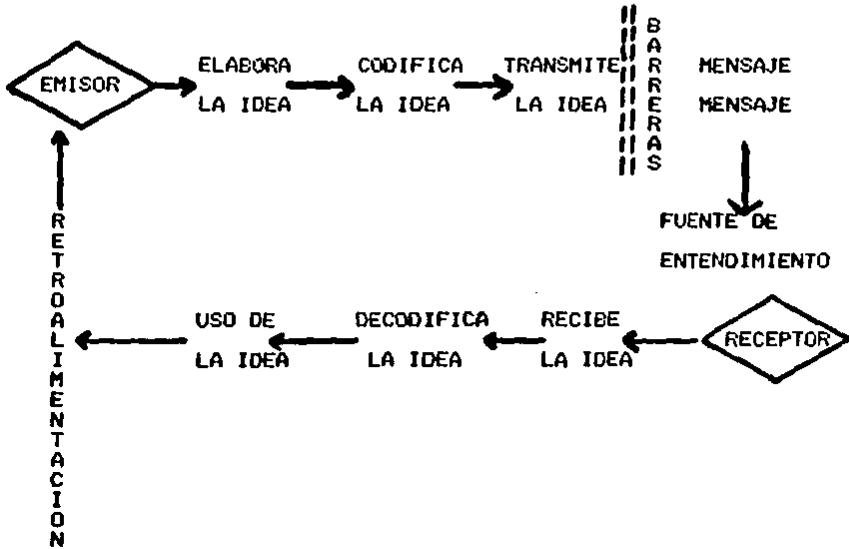


Después de revisar algunos modelos se presenta a continuación el que se va a utilizar como modelo de proceso de comunicación para efectos del presente trabajo.

e) Modelo de Keith Davis .- Se necesitan seis pasos esencialmente, no importan si ambas partes hablan, utilizan señales, o recurren a otros medios de comunicación. La comunicación es la transferencia de información, y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otras personas. Para que se de la comunicación es necesario la existencia de al menos dos personas, un emisor y un receptor. La comunicación no consiste solamente en enviar mensajes o información, sino que implica la recepción, aceptación y entendimiento de los mismos, así como también la emisión de una respuesta. Los pasos serían los siguientes:

1. Elaboración de una idea
2. Codificación de la idea
3. Transmisión de la idea
4. Recepción de la idea
5. Decodificación
6. Uso
7. Respuesta

Esto quedaría esquematizado de la siguiente forma:



#### 1.1.4 Importancia de la comunicación

Hoy en día la comunicación es un tema de vanguardia, se habla de relaciones públicas, relaciones internacionales, relaciones sociales, etc., han surgido especialistas en esta materia, en las universidades se han creado las carreras tales como: Licenciatura en Comunicación, Licenciatura en Relaciones Públicas, en Relaciones Internacionales, etc., es decir cada día hay mayor interés y preocupación por la misma. Se llevan a cabo estudios, investigaciones, pruebas, experimentos y la comunicación adquiere un papel importante en todos los aspectos de la vida del hombre.

Si nos detenemos a pensar, podremos comprender que todo este movimiento tiene razón de ser y mucho sentido. El hombre al relacionarse con los demás tiene la necesidad de expresarse, de establecer relaciones, de convivir, de intercambiar conocimientos, sentimientos, intereses, etc. todo esto o casi todo puede ser saciado a través de la comunicación. La comunicación es el vínculo entre los hombres de los diferentes lugares, de las diferentes épocas, de diferentes formas de pensar, de actuar; es el instrumento que alimenta al hombre de conocimientos, experiencias y que le enseña el mundo que le rodea, que le facilita la interrelación con sus semejantes, que le permite reconocer y ser reconocido. Existe en todo aquel lugar donde existan hombres, donde pueda servirles para lograr sus objetivos, el intercambio de información, conocimientos, experiencias, sentimientos, etc., lo que constituye la vida del ser humano, en su trabajo, familia y hogar, en su vida social, en la vida diaria.

Sin embargo, anteriormente no se le había dado a la comunicación tanta importancia como ahora, no se había considerado la relevancia que pudo haber tenido en todos y cada uno de los acontecimientos que forman la historia del mundo. Al reconocer la preponderancia de la comunicación en la vida del hombre, y ya enfocando un poco este elemento en el aspecto laboral del individuo, es sumamente importante preguntarnos por ejemplo cómo puede saber, qué espera de él la organización, y qué desea él de ella, estas preguntas son solo algunas de las miles que pudieran surgir y resolverse a través de la comunicación.

Si se tuviera al individuo y a la empresa u organización sin ningún nexo y ambos con necesidades y requerimientos, serían entes aislados y limitados, porque a pesar de las facultades, aptitudes, capacidades, recursos, etc. que tuviesen ambos, no son del todo autosuficientes en algunos aspectos. Es en estos momentos cuando se reconoce la necesidad del intercambio con otros y la de un reencuentro para realizar este intercambio. La comunicación facilita y permite esta acción, y si el individuo puede reconocer en la organización los medios para satisfacer sus necesidades físicas, de seguridad, de estimación, de desarrollo, es decir sus objetivos, por qué no entablar contacto con ella y buscar alcanzarlos?, y si además la organización reconoce la necesidad de la participación de los individuos para lograr sus objetivos, por qué no buscar el acercamiento?

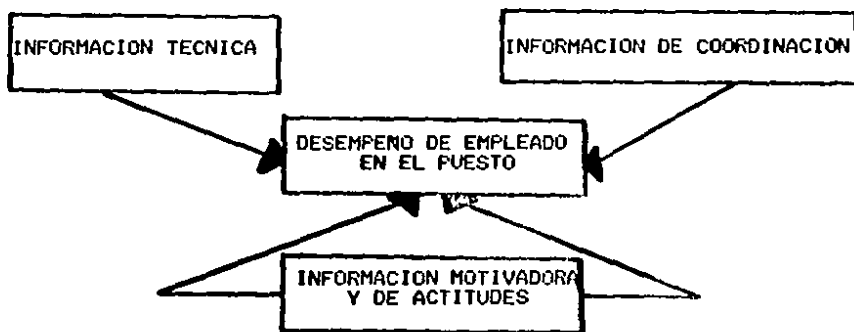
En la actualidad lo anteriormente planteado no es tan fácil de realizarse, existen demasiados obstáculos que impiden la adecuada implementación de la comunicación dentro de la organización, para conseguir la identificación del individuo con la empresa, colaboración y cooperación, así como la accesibilidad de la organización al individuo logrando una complementación.

Algunas organizaciones consideran al individuo solo como un factor más de la producción, lo tratan igual que a los demás elementos tales como materia prima, maquinaria, tecnología, es decir, solamente aprecian su utilidad funcional. Sin embargo este problema no solo es por el lado de la organización, sino que el individuo tiene la idea de que su trabajo es solo el medio que le permite mantener satisfechas sus necesidades primarias, y que desempeñarlo es una simple obligación, lo que algunas o en la mayoría de las veces, hace que el trabajo sea tedioso, aburrido, insignificante, pues además se piensa que para la organización no se es nada más que un instrumento, y no se considera ni se solicita opinión, ni participación en los asuntos de la misma.

Para que funcione mejor, una organización debe considerar al elemento humano como un recurso activo que pueda tener voz y voto sin importar el nivel en el que se encuentre, esto es un aspecto a considerar si es que se desea lograr la colaboración voluntaria y eficiente de los empleados. Tratando de satisfacer sus necesidades de comunicación, ser escuchados y escuchar adecuadamente, por ejemplo atendiendo a la información que es transmitida por los superiores.

La comunicación propicia que los integrantes de las empresas tiendan a ser más participativos y más receptivos. La comunicación en las organizaciones debe proporcionar a los departamentos y a los empleados la información y la comprensión que les permitirá y les alientará a desempeñar con efectividad sus funciones específicas, todos en la organización requieren de la información apropiada en lo referente a aspectos técnicos de coordinación, de motivación, o de actitud a sus puestos.

La siguiente figura muestra de que forma influye la comunicación en el desempeño del individuo en una organización: (10)



La información técnica se refiere a aquellas que satisfacen las preguntas acerca de un trabajo en particular qué hacer, cómo y cuándo hacerlo; comprende datos acerca de las metas del trabajo, expectativas en el desempeño y políticas y procedimientos de trabajo. Hace posible que las personas aprendan a ejecutar tareas que se le asignan.

La información de coordinación, es aquella que permite al individuo conocer con quien tiene que relacionarse para realizar una tarea, que contactos son los apropiados para lograr que una tarea que dependa de la cooperación de dos o más personas se efectue adecuadamente.

La información motivadora es aquella que alienta al individuo a desempeñar la tarea que le fue asignada, ya sabiendo como hacerla y con quien, es un tanto el contestarle la pregunta el por qué hacerlo, dándole el motivo e indicándole la importancia de la realización de la misma (11).

Desde el punto de vista de Koontz y O'Donell, el logro de los objetivos de la empresa es de importancia primordial y la comunicación es una de las herramientas principales para lograrlo. La comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. La actividad de grupo es imposible sin una transferencia de información, pues entonces no es posible la coordinación, ni la realización de cambios (12).

#### 1.1.5 Aspectos a considerar para llevar a cabo una buena comunicación

Se puede hacer una distinción entre lo que es una comunicación efectiva y una buena comunicación: (13).

"Una comunicación efectiva se da cuando el emisor obtiene los resultados que pretende del receptor; es decir se logra la influencia deseada."

"Una comunicación es buena cuando la noción que logra el receptor corresponde al significado que el emisor pretendía dar, lo que se logra es la comprensión."

"Una buena comunicación es condición necesaria, pero no suficiente del logro de una comunicación efectiva", por otro lado, "la comunicación efectiva si depende en gran parte de una buena comunicación", es decir se necesita transmitir adecuadamente el mensaje para que sea comprendido, pero no basta solo eso, sino que se lleve a cabo la respuesta correspondiente a esa comprensión, una acción, omisión, etc.

Para hablar entonces de un adecuado sistema de comunicación en la organización, la comunicación debe ser buena y efectiva, y para lograrlo hay que considerar aspectos como los que a continuación se presentan:

Con respecto al emisor:

- Presentar el mensaje lo más apegado a la realidad.
- Lograr objetividad en el mensaje.
- Enviar el mensaje oportunamente.
- Transmitir el mensaje en forma clara, sencilla y exacta.
- Definir con precisión el contenido del mensaje.

En relación al mensaje:

- Que sea claro, y que esté expresado con sencillez.
- Que sea objetivo.
- Que sea creíble.
- Que esté adecuado al canal por el cual se va a transmitir.
- Que cumpla con los propósitos para los cuales fue elaborado.

Con referencia al receptor:

- Que tenga habilidades comunicativas, tales como saber escuchar, pensar, leer, etc.
- Debe tomar en cuenta la cultura y situación social del receptor.
- Debe tener los conocimientos previos necesarios para la involucración correcta en el asunto.
- Debe tener las cualidades y aptitudes para responder con las acciones que correspondan al mensaje enviado.

Lo que se requiere para efectuar una buena comunicación es considerar los aspectos ya mencionados. Posteriormente se necesita transmitir el mensaje con características motivacionales y de aliento, provocando que exista una influencia total para lograr la respuesta esperada, no solo el entendimiento.

## 1.2 EL HOMBRE

"Sustancia individual de naturaleza racional", Boeccio define al hombre de esta forma. Constituido por materia y espíritu, que le da presencia y trascendencia. Cada hombre es único e irrepelible, diferente de todos los demás hombres. Aristóteles considera al hombre como un "compuesto de cuerpo y alma" y en cambio Platón lo considera como un "cuerpo que es la cárcel del alma".

Al principio los griegos simplemente consideraban al hombre como un "algo", (14) como una cosa entre las demás cosas de la naturaleza que eran un misterio. Los pitagóricos empezaron a preguntarse por el hombre, opinaban que se componía de dos partes distintas, el cuerpo -materia-, y el alma -de procedencia celeste-. Sócrates, filósofo ateniense definía al hombre como un ser privilegiado entre todos los seres de la naturaleza, con un alma de naturaleza "divina e invisible", y le reconoce una "razón", gracias a la cual puede comunicarse con lo divino y puede reflexionar.

En esos tiempos se consideraba al hombre solo como una cosa, algunas veces "la mejor" y es hasta en la época del cristianismo cuando se diferencia al hombre del resto de las cosas que existían en la naturaleza. Como un ser creado por Dios, único, con características propias, con propensión al bien y adversión al mal pero con tendencia a ambos, dotado de razón y por consiguiente de voluntad para hacer lo que desee, un ser libre.

### 1.2.1 Naturaleza social del hombre

Desde tiempos remotos, el hombre se unía con otros hombres para defenderse, para conseguir su alimento de cada día, para cazar y así poder tener con que cubrirse de las inclemencias del tiempo, para comunicarse. Necesitaba de otro, al menos, para no sentirse solo.

Desde aquellos tiempos y hasta el momento, el hombre ha necesitado de los demás para subsistir. La especialización ha dado como resultado la dependencia entre los hombres y su trabajo para poder cubrir sus necesidades. El hecho de que cada hombre tenga habilidades para hacer ciertas cosas, y deficiencias para hacer aquellas que otro sí puede hacer bien, lleva al individuo a reconocer que requiere de otros para lograr sus objetivos y que a la vez también él y su trabajo es requerido por sus semejantes.



Existen diferentes concepciones del hombre, dependiendo de la filosofía de quien lo define; más una acepción podría ser la de Aristóteles, quien dice que el hombre es "un ser sociable por naturaleza", y esto es aceptable ya que el hombre existe en sociedad, y la sociedad está conformada de hombres que necesitan unos de otros mutuamente. Para complementar el concepto de lo que es el hombre, podemos referir la definición del hombre desde un punto de vista religioso, definiéndolo como "una criatura creada a imagen y semejanza de Dios y destinada a gozar en el cielo" (15). Podemos además agregar que el hombre es alguien, es una persona, está dotada de interioridad y autopoiesis. Su libertad para decidir le da su individualidad.

El hombre es persona, sustancia completa intelectual. La persona humana es una bi-unidad cuerpo y espíritu. La razón es propia del hombre y es lo que lo distingue del animal. La razón capta la esencia de las cosas, es la facultad de relación. El espíritu es trascendente.

Por lo que se puede concluir que el hombre es un ser racional de naturaleza individual pero eminentemente social.

En relación a la concepción del hombre como un ser eminentemente social se dice que en el hombre hay implicación de exterioridad e interioridad, exterioridad íntima o intimidad externa, esto es comunicación, es decir que es ser en sí mismo abierto. La autonomía de la persona exige relacionarse con las demás personas esto no quiere decir que se desarrolla a costa de los demás, antes bien se define el mismo cuando ofrece al otro su propia perfección. El hombre es sociable por naturaleza, necesita de los demás, así como los demás de él.

Es persona individual, única e irrepetible que tiene razón y goza de espiritualidad y un cuerpo. Puede ejercer su libertad y hacer frente a sus decisiones y las consecuencias de sus actos. Tiene una capacidad de perfeccionamiento limitada y efectiva, su fin último y principal es alcanzar la felicidad y para ello debe ir alcanzado a lo largo de toda su vida fines accesorios o complementarios. Estos propósitos o metas están determinados por su libertad en primera instancia y por sus posibilidades que están definidas algunas veces por el medio ambiente que lo rodea. La libertad del hombre es la propiedad de la voluntad por la que dispuestas todas las condiciones para la acción puede o no actuar. La libertad se presenta en forma diferente en cada hombre según se haya formado éste. La libertad es una forma de manifestar la personalidad del hombre.

### 1.2.2 Características generales de la personalidad

La personalidad es el resultado de un proceso de aprendizaje, educación, cultura, fruto de la vida diaria, es el conjunto de rasgos que hacen de un individuo un ser único, original (16).

La voluntad se encuentra en la parte espiritual del hombre al igual que la razón, y se considera rasgo característico de la personalidad, la cual tiene influencia de factores tales como: la familia, el entorno social, factores de tipo orgánico. La formación de la personalidad del hombre depende las relaciones y primeras experiencias personales que se tengan en la sociedad y sus integrantes es a través de las experiencias como se va adquiriendo la madurez.

La madurez se puede clasificar en:

- a) Madurez ontológica, proceso de realización del ser de cada persona.
- b) Madurez moral, proceso de realización en cuanto se tiene el valor de una ascensión hacia el bien como un valor absoluto.

El hombre como una persona que va alcanzando la madurez a través del tiempo, esto es va a conformar su personalidad, la cual presenta una serie de características.

Los hombres pueden tener muchas cosas en común, pero nunca dejarán de ser individualmente distintos, la personalidad es el motivo de esta afirmación. Las características de la personalidad del hombre son:

1. Ser racional, pensante, que se mueve además por instintos guiado por su razón.
2. Es un ser único, jamás repetido ni repetible, distinto y separado de todo otro ser.
3. Es independiente, existe en sí mismo, es un todo, sin embargo necesita de los demás, como estos de él, de ahí su sociabilidad.
4. Es portador de su pensar, obrar y omitir.
5. Es libre por lo cual tiene la capacidad de decidir autónomamente.

6. Es susceptible de aceptar responsabilidades, lo cual implica hacerse de compromisos y de atenerse a las consecuencias.

7. Es poseedor de una conciencia moral. El hombre lleva en sí el origen de sus libres decisiones, pero en él vive también la norma que le ha sido previamente dada por lo que se encuentra en el permanente conflicto del obligatorio deber o no deber, la elección entre el bien y el mal.

8. La soledad, es una vivencia fundamental del hombre, le ayuda a encontrarse y conocerse a sí mismo.

9. Está consciente de su origen y de la certeza de su muerte. Sabe que no es responsable de su existir, y que tiene que morir.

10. Busca la felicidad eterna, y está consciente de que la terrenal es un medio para lograrla.

### 1.2.3 Necesidades y deseos del hombre

Como se ha visto, cada hombre es distinto a todos los demás, y según el ambiente en que se encuentre inmerso, puede tener ciertas necesidades y deseos. Sin embargo existen varias teorías que hablan acerca de las necesidades y motivaciones del hombre en general.

Se pueden definir los motivos como expresiones de las necesidades de las personas, son individuales e internos.

Las necesidades, son los vacíos que tiene el hombre por su naturaleza.

De las teorías que hablan de las necesidades tenemos las siguientes:

#### NECESIDADES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

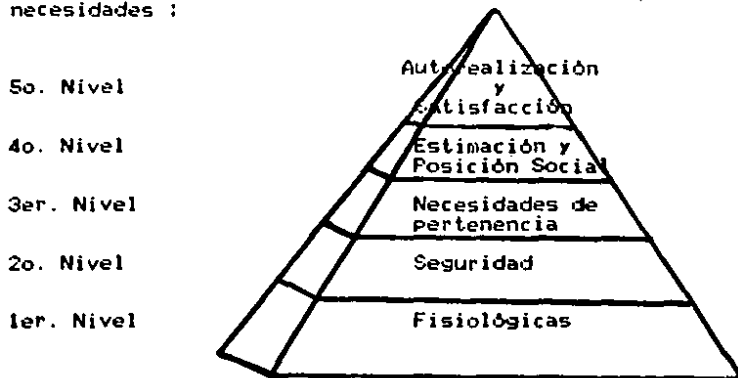
a) Necesidades primarias.- Son aquellas que surgen de la fisiología básica de la vida, son importantes para subsistir y preservar la especie, son universales, y varían en intensidad de una persona a otra. Por ejemplo: el comer, el dormir, respirar, calmar la sed, el sexo, etc.

b) Necesidades secundarias.- Son aquellas que representan necesidades de la mente y del espíritu, más que del cuerpo, varían de una persona a otra dependiendo factores tales como edad, grado de madurez, cultura, etc. Son vagas y están generalmente ocultas, por ejemplo, aquellas como la rivalidad, la estimación, el sentido del deber, el dar, el pertenecer, etc.

En esta teoría se afirma que las necesidades cambian de acuerdo al tiempo y a las circunstancias.

#### MODELO DE MASLOW

Abraham H. Maslow propone una jerarquía de necesidades de cinco niveles las cuales agrupa en la llamada pirámide de las necesidades :



1. Necesidades fisiológicas.- Son aquellas que se refieren a la supervivencia: alimentos, descanso, limpieza, protección contra daños físicos, etc. Los cuerpos se desarrollan como deben únicamente si tienen los materiales y condiciones necesarios para su óptimo crecimiento. La buena salud, la vitalidad y el desarrollo físico normal están definitivamente relacionados con el desarrollo de la personalidad. Estas necesidades conforman el primer nivel en la pirámide.

2. Necesidades de seguridad.- Son aquellas que se refieren a obtener perpetuidad en la satisfacción de las necesidades primarias, es decir la cobertura de las necesidades fisiológicas a largo plazo, o a futuro. Ocupan el segundo nivel en la pirámide de Maslow.

3. Necesidades de pertenencia.- Son aquellas que se refieren a la preocupación de índole social, el ser aceptados por los demás. A nadie le gusta sentirse solo e ignorado, todo hombre necesita pertenecer y recibir honores de algún grupo que sea importante, necesita experiencias que le aseguren que es aceptado, aprobado y querido por los demás. Están en el tercer nivel.

4. Necesidades de estimación y posición social.- Es decir sentirse valorados, y sentirse valiosos, necesidades del YO, experiencias como las que le aseguran al hombre que es querido y estimado. También que se reconozca lo que es, lo que tiene y donde está. Ocupan el cuarto nivel.

5. Necesidades de autorrealización y satisfacción.- Se refiere a aquellas en las que se busca llegar a ser todo lo que se pueda ser. Es una necesidad de logro y éxito, experiencias que aumenten la estimación y el respeto propio. Que den confianza en las potencialidades personales, el hacer algo excepcionalmente bien, tener responsabilidades importantes en una organización, etc. Quinto nivel.

Según Maslow, las necesidades siguen una secuencia de dominación definida, una necesidad de un nivel superior no domina sino hasta que haya quedado satisfecha la del nivel inmediato anterior.

## MODELO DE HERZBERG

Herzberg propone dos factores separados que influyen sobre la motivación:

1. Factores higiénicos.- Son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados. Como motivadores no son muy fuertes, pero son fuente de insatisfacción en potencia. Estos factores tienen relación con las necesidades básicas de todo individuo, como suelen ser las fisiológicas, las de seguridad y las de pertenencia.

2. Factores motivadores.- Condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y satisfacción en el empleo, su ausencia resulta rara vez insatisfactoria, se relacionan con las necesidades de estimación y autorealización.

Herzberg dice que los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para unas personas y no serlo para otras.

Las personas tienen necesidades, las cuales afectan su desempeño en el trabajo, algunas veces son fisiológicas, otras psicológicas, otras de tipo social, etc., es importante identificarlas y conocerlas para tratar de atenderlas y evitar que interfirieran negativamente en el desempeño de los individuos.

La comunicación ascendente juega un papel importante en este aspecto, ya que fomenta el intercambio informativo entre el empleado y sus jefes. Facilita la apertura y la exteriorización de las necesidades, deseos y requerimientos del individuo, para que la organización se percate de la situación en que se encuentran sus empleados y atendiendo la influencia de esto en el desempeño, fomente y ayude a la solución de sus problemas.

Los deseos se derivan de las necesidades, son fuerzas o impulsos motivadores condicionados ambientalmente que mueven a las personas hacia la consecución de metas específicas, los deseos de los trabajadores están influenciados por condiciones tales como edad, educación y tipos de trabajo.

Por otro lado habrá que determinar la relación que tienen las necesidades, deseos del hombre, y sus objetivos personales.

Es posible afirmar que esta relación es lógica puesto que los objetivos que un hombre pretenda alcanzar están cimbrados en gran medida por las necesidades y deseos que él tenga, ya que estos objetivos al ser alcanzados equivalen a la satisfacción de aquellas. Las necesidades y deseos son el motor para la determinación de objetivos. Son fuerza e impulso, y al ser estas conseguidas constituyen la resolución o satisfacción. Es por esto que al pretender considerar el aspecto humano en las empresas, se debe concebir al hombre como un ser racional, sensible, susceptible e influenciado y formado por el medio que lo rodea y en el que se desenvuelve, y por el cual tiene cierta reacción ante situaciones que no puede dejar en casa o al entrar a la empresa, sino que las lleva consigo y carga a través de la jornada diaria.

Es por esto que la empresa y los que la dirigen no deben tratar de separar a la fuerza de trabajo del hombre, que la proporciona; deben considerarlo como un ser tan semejante a ellos que puede sentir, pensar, temer, querer, desear, necesitar, etc., y deben buscar establecer un medio que les permita conocerlos y darse a conocer, que le proporcione formas de reconocer necesidades, deseos a través de los objetivos personales de los trabajadores. Debe encontrar la forma adecuada para indicarles lo que tienen que hacer, como, cuando, con quien, etc., para lograr los resultados que de ellos se esperan, además de que es útil para darles a conocer los objetivos que la empresa pretende alcanzar y la relación que existe con la operación de la misma para lograrlo con su trabajo.

No es mi propósito indicar que la empresa y los que la dirigen deben ser paternalistas o fungir como trabajadores sociales, no es eso, sino que, mi afán es el visualizar la importancia que tiene concebir al hombre como persona no como una cosa. Al tener esta concepción, se podrá facilitar el establecimiento de las líneas más ad-hoc de comunicación para lograr el mutuo entendimiento, fruto de la comprensión y con esto la respuesta esperada, para lograr la identificación del individuo con su empresa, la apertura de ésta y un mejor desempeño.

### 1.3 LA EMPRESA

Para poder hablar del individuo dentro de la empresa y hacer hincapié en la conjugación de intereses, es necesario definir lo que es la empresa, ya que es el medio en el que el individuo que trabaja y se desenvuelve.

#### 1.3.1 Concepto de empresa

Etimológicamente la palabra empresa implica la acción de emprender algo. Proviene de la partícula griega EN, que significa sobre, y del latín PRESSUM, que significa prendido a, sujeto a, preso a, por lo tanto la palabra empresa expresa la acción de sujetar o tomar algo fuertemente, es como una acción de compromiso y energía.

Se puede definir a la empresa, como una unidad socio-económica-técnica, que requiere personas, recursos materiales, métodos y procedimientos para lograr sus fines, es generadora de bienes y servicios necesarios para satisfacer necesidades determinadas, operando con productividad y contribuyendo la elevación de la calidad y del nivel de vida de la sociedad.

Es una unidad porque está formada por una serie de elementos que interactúan y son sintetizados para alcanzar los objetivos planteados. La empresa tiene impacto en la sociedad pues es generadora de bienes y servicios. Contribuye a la formación de los individuos especialmente de los hombres que en ella trabajan. Participa en la economía, pues es generadora de riqueza, de empleo. En lo relacionado con la técnica, sus necesidades y las de la sociedad pugnan al desarrollo tecnológico y la investigación.

Necesita de personas pues estas son las que llevan a cabo las acciones propias, siendo uno de sus principales elementos; otro elemento son los recursos materiales: inmuebles, muebles, equipo, materiales, materia prima, papelería, capital, los métodos y procedimientos y la administración de estos recursos; otro de sus elementos, la tecnología, técnicas y conocimientos son un elemento importante, así como la dirección de la empresa, la guía, la que lleva a cabo la acción de síntesis de todos y cada uno de los elementos propios de la empresa, así como la consideración y adaptación en el medio ambiente donde se encuentre la empresa, el cual constituye un elemento que no debe de olvidarse.



El empresario puede definirse como " la persona que dirige a la empresa "(17).

El empresario es la persona que crea, promueve y desarrolla a una empresa y afronta los riesgos, aplica talento , recursos y se compromete a que la empresa permanezca. En resumen trata de ejercer una acción de síntesis en cinco aspectos principalmente:

a) En las áreas funcionales de la empresa, buscando que estas actúen como fuerzas cinérgicas hacia un objetivo.

b) Tratando que los objetivos específicos de la empresa aparentemente divergentes se encaucen hacia el objetivo genérico.

c) Eliminando el conflicto en los elementos estructurales capital, ocupación, organización, buscando subsumir los intereses de los inversionistas, de los dirigentes de la empresa y de los trabajadores, y a la vez tratar de integrarlos para alcanzar el objetivo genérico.

d) Conociendo el trabajo directivo y operativo para no perder la visión de sus funciones en relación con la de sus subordinados para motivar y dirigir adecuadamente.

e) En el aspecto de autoridad formal, de hecho reconociendo la importancia de aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, participación entre otros.

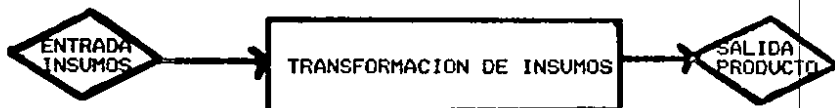
### 1.3.2 La empresa como una organización

Koontz y O'Donnell definen a la organización como "la función administrativa que hace posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas" (18).

Hampton define a la organización como "un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito"(19).

"Una empresa es una organización ....," en la organización interviene personas, dinero y materiales", para Hampton toda organización tiene tres elementos fundamentales, personas, tareas y administración" (20).

Una organización podría definirse como "el arreglo sistemático de personas y tecnología, con la intención de lograr algún propósito" (21). Una empresa, una división o un departamento dentro de ésta son ejemplos de organizaciones. En ellas intervienen hombres, dinero, cosas, etc. los cuales se interrelacionan siguiendo un proceso, para producir los bienes y o servicios. Dicho procedimiento puede ser esquematizado como a continuación:



Las organizaciones con mecanismos sociales que permiten lograr más cosas que las que una persona en forma aislada podría alcanzar. La realización de estos logros depende de la forma en que sean utilizados sus recursos, tanto humanos como materiales, al obtenerlos o al aplicarlos. Se puede hacer referencia entonces al concepto de Administración, definiéndola sencillamente como "el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos" (22). La Administración se enfoca a la conservación de la organización, lo cual comprende la consecución oportuna de los recursos humanos y materiales de calidad, el mejor y óptimo aprovechamiento de ellos, la realización de las tareas requeridas para llevar a cabo la operación normal de la misma, la dirección y supervisión de éstas tareas para alcanzar los fines establecidos, y sobre todo el logro de los objetivos determinados.

Como ya vimos anteriormente la empresa es un conjunto de elementos que unidos entre sí forman un equipo que persigue ciertos objetivos, los cuales se mencionarán más adelante y por ellos podemos decir que la empresa es una organización; por lo tanto se podrán utilizar ambiguamente en este trabajo los dos términos para hacer referencia a cualquiera de ellos.

### 1.3.3 Principales elementos de la empresa

#### Recursos Humanos

Muy discutida es la primacia de este elemento dentro de la empresa y en todas las acciones y funciones involucradas en ella. El elemento humano es necesario para la existencia de la empresa ya que son los inversionistas, los que con su patrimonio personal dan origen a la empresa, con sus propios intereses buscar realizar a la para que con los objetivos de la misma. Son también los obreros, empleados, gerentes, funcionarios, dirigentes, indispensables para lograr la operación, administración y dirección de una empresa.

#### Recursos Materiales

Este elemento está constituido por el capital mediante el cual se inicia la operación y el consiguiente con el cual continúa en el medio así como los recursos físicos, bienes muebles e inmuebles, etc.

#### Administración

La correcta utilización de los recursos materiales y la cooperación eficaz de los recursos humanos dependen de una buena administración, esto es que en base a las decisiones que se tomen con respecto al uso y aplicación de los recursos disponibles y alcanzables, es lo que llevará al buen funcionamiento de la empresa.

#### Técnicas y Procedimientos

Conocimientos técnicos, y procedimientos específicos para la correcta operación de cada una de las áreas de la empresa. La aplicación de los conocimientos, y el desarrollo de la tecnología.

#### Dirección

El elemento que requiere la empresa para conocer hacia donde va y que es lo que quiere, determinando la filosofía o credo corporativo, determinando la estrategia para lograr las metas y objetivos determinados. Es el elemento que sirve de guía a el resto de los elementos.

## Medio\_Ambiente

Propiamente es un elemento exógeno, pero es un factor determinante de la posición de la misma, que la limita, le ocasiona trastornos, le afecta positiva y/o negativamente; legislación, políticas, sociedad, etc.

### 1.3.4 Objetivos de una empresa

La empresa tiene una serie de objetivos que emanan propiamente de su definición la cual se comentó anteriormente. Se podría hablar de un objetivo primordial, por el cual la empresa existe, el objetivo económico, el de generar riqueza. Discutir acerca de la primacia de éste sobre los demás objetivos no llevaría a ningún lado, por lo que simplemente se puede decir que la empresa que no tiene utilidades, riqueza o rendimiento en sus recursos es una empresa que deja de existir, quizá en ello radica la primacia de que se habla.

Dentro de los objetivos de la empresa podemos citar los siguientes:

**Objetivo de continuidad.-** La empresa busca permanencia, esto es, tener una capacidad de autocontinuidad, consolidar una posición en el mercado desarrollando su estructura interna, creciendo, diversificando productos, etc.

**Objetivo económico.-** Generar un valor económico añadido suficiente, es decir utilidades, lo cual es señal de riqueza, deseando que esta generación sea permanente. Este objetivo abarca la obtención de un rendimiento sobre la inversión.

**Objetivo social.-** Entendiendo la función de la empresa en términos de servicio social, participando en la satisfacción de las necesidades del consumidor, generar una compensación al trabajador justa y retributiva, creando empleos, buscando el desarrollo humano y profesional de sus trabajadores, dando un servicio a la comunidad en la que se encuentra, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población, es decir al bien común de la sociedad en la que opera.

### 1.3.5 La Administración de una empresa

En esencia podemos definir a la Administración como " el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos " (23). Comprende la planeación, la organización, la dirección y el control.

Varios autores hacen sus propias conclusiones al respecto, y así podemos citar algunas de ellas.

Jean Jacques Servan- Schreier dice que la Administración "... es el arte de artes, puesto que es la organizadora del talento."

Koontz nos explica que desde que el hombre comenzó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido alcanzar individualmente, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. La define como " el conjunto de acciones necesarias que deben llevarse a cabo para el establecimiento de un medio ambiente que permita la efectiva realización de los esfuerzos del grupo, utilizando la mínima cantidad de recursos tanto humanos como materiales "(24).

Organización Administrativa, consiste en definir, asignar implementar y coordinar las funciones que sea necesario llevar a cabo para lograr de una manera eficaz los objetivos de la misma. Implica la designación de personas, puestos, relaciones de autoridad y comunicación, etc.

Para realizar ello son aplicables los siguientes pasos:

- 1) Conocer y entender los objetivos planteados
- 2) Identificar y enlistar las actividades que se consideren necesarias para alcanzar los objetivos
- 3) Agrupar las actividades funcionales
- 4) Agrupar las funciones y responsabilidades, determinando puestos y relaciones
- 5) Determinar la estructura organizacional

### 1.3.6 Proceso Administrativo

Considerando a la Administración, como una red sistemática en la cual debe haber un principio y un fin, así por lo tanto una serie de pasos intermedios. Podemos decir que existen funciones administrativas que se efectúan en la empresa con cierta secuencia, sin ser esta obligatoria, para llevar a cabo la operación normal de ella. Estas funciones conforman el llamado "proceso administrativo", el cual puede estar formado por varias etapas. Cabe mencionar que existen varias clasificaciones realizadas por diferentes autores, de acuerdo a sus muy particulares apreciaciones. Dichas clasificaciones se asemejan entre sí, diferenciándose en ocasiones sólo por la forma en que se denominan las etapas, o bien por el número de ellas.

En el presente estudio se van a contemplar cinco etapas de acuerdo a lo determinado por Koont'z y O'Donell. Las etapas son:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

1) PLANEACION: Esta etapa incluye la selección de objetivos, y la determinación de estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Comprende también la elección entre las diversas alternativas de acción para la empresa como un todo, o para cada departamento o sección. La planeación implica el análisis del medio ambiente externo, para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades del interior de la organización para descubrir debilidades y puntos fuertes. Prever para un futuro, tomando decisiones en el presente.

2) ORGANIZACION: Incluye el establecimiento de una estructura de funciones por medio de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Comprende el agrupamiento de estas actividades, la asignación de las mismas, la delegación de la autoridad para llevarlas a cabo, la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización, determinación de niveles y jerarquías.

La división del trabajo de la organización en responsabilidades básicas presenta beneficios significativos, tantos que la mayoría de las empresas la efectúan. Esta departamentalización puede realizarse de varias formas dependiendo de la empresa de que se trate, considerando esencialmente tres cosas: la estrategia determinada, la tecnología y el medio ambiente en que se desenvuelve.

3) INTEGRACION: La tercera etapa del proceso, consiste en el levantamiento de un inventario de los recursos con que cuenta la organización para llevar a cabo lo planeado, evaluando la fuerza administrativa y laboral existente y potencial. Comprende también la valuación de puestos manteniendo al personal adecuado en el puesto adecuado.

4) DIRECCION: Incluye la supervisión de la ejecución, la comunicación y la habilidad de dirigir. Esto es el proceso mediante el cual se busca que los subordinados realicen lo designado mediante una buena comunicación. Constituye con el liderazgo el aspecto interpersonal de la Administración. Esta etapa comprende también el llamado concepto de motivación. En forma global comprende el medio por el cual los subordinados pueden contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

5) CONTROL: Implica la medición y comparación de lo realizado con lo planeado, analizando y corrigiendo desviaciones. Consiste en evaluar y corregir el desarrollo y desempeño de las diferentes áreas de la empresa y actividades de los subordinados

## CAPITULO II

### EL HOMBRE Y LA COMUNICACION

#### 2.1 EL HOMBRE Y LA COMUNICACION

Si partimos del supuesto de que el hombre es un ser sociable por naturaleza, y que desde siempre ha necesitado de los demás y los demás de él, podemos también suponer, que aunada a su sociabilidad se encuentra la necesidad de comunicarse. El hombre de todos los tiempos ha visto que la comunicación es un proceso fundamental en su existir. Desde que nace hasta que muere, el hombre está en continua comunicación con los seres y el medio ambiente que lo rodea. Da y recibe, enseña y aprende, escucha y opina, aporta y adquiere, etc. El continuo intercambio de ideas, valores, sentimientos, conocimientos, experiencias, pensamientos y otras muchas cosas más, es lo que constituye la historia de cualquier hombre destacado de cualquier época, quien destacado debe la esencia de su desarrollo personal a la proyección externa de sus conocimientos, cualidades, capacidades, obras, ect., así como a la recepción y asimilación de las aportaciones de sus semejantes. El desarrollo humano es y ha sido posible gracias a la transmisión de experiencias y conocimientos de una generación a otra.

Así como en la vida del hombre es necesaria la comunicación, en la vida de una organización, lo es también. Los sistemas de comunicación pueden compararse, con el sistema cardiovascular del ser humano; la sangre purificada que circula por las arterias, puede compararse con la información que circula a través de la comunicación formal o informal pero que es válida, oportuna, veraz, así también la sangre envenenada que circula por las venas, con la información poco veraz que circula en la organización.



Los organismos requieren de sistemas de comunicación que informen, transmitan indicaciones, expliquen motivos, razones, objetivos, metas, deseos, necesidades, aspiraciones, sugerencias, recomendaciones, observaciones. Que promuevan las relaciones jefe-subordinado en todos los niveles jerárquicos, así como de aquellos que fomenten y promuevan las actividades encaminadas a lograr los objetivos de la organización.

Se puede decir que una buena comunicación organizacional, hace cada vez más eficiente la administración de los recursos humanos con que cuenta, en vía de la consecución de los objetivos planteados. Considerando a la comunicación como aquella fuerza que une entre sí a las personas y a través de la cual pueden llegar a puntos de vista en común para así comprenderse y cooperar para el logro de intereses mutuos los cuales están íntimamente relacionados con los de la organización.

Si se conoce que es lo que se hace, qué es lo que se tiene que hacer, cómo hacerlo, por qué y para qué; es más fácil indentificare con los objetivos de la organización, pudiendo además tener de esa manera, la facilidad de poder sugerir, recomendar, solicitar, opinar, etc. Los objetivos podrían aceptarse como propios y se buscará alcanzarlos, desempeñando su labor lo mejor posible, pues de esta manera no se verán ajenos a los intereses particulares, sino que se reconocerá la importancia del desempeño particular y del valor de éste, en relación al logro de los objetivos de la misma. Este reconocimiento y valorización es posible gracias a la comunicación.

El hombre necesita de los demás para satisfacer sus necesidades y deseos, logrando así la superación individual. Existe el llamado concepto de "afiliación", el cual se refiere a la tendencia de las personas de tener contacto social, el hombre busca la compañía de los demás, especialmente de aquellas personas por las que siente afecto, amor, simpatía o bien aquellas que estén en la misma situación que él. La comunicación es el medio que utiliza el hombre para relacionarse con los demás.

El autoestima es otro concepto interesante, se refiere a que las personas buscan pertenecer al grupo donde se sienten aceptados, apreciados, reconocidos, respetados, etc., este concepto origina sentimientos de bienestar y confianza en sí mismo y dentro del grupo.

El hombre también tiene sentimientos intensos acerca del poder, es decir, el poder sobre otros, para lo cual la comunicación es un medio para ejercerlo y hacerlo valer.

"La única forma en que puede lograrse la administración en una organización es a través del proceso de comunicación", Keith Davis (25).

La actividad diaria, el desempeño eficiente del individuo depende de que tan bien le hayan comunicado lo que se espera de él, de que tanto le hayan dicho qué es lo que se espera de su trabajo de lo que representa su trabajo para el logro de las metas generales de la organización, de que tanto le hayan permitido conocer la empresa y sus formas de operación.

La comunicación permite el conocimiento entre la empresa y el individuo. A éste le facilita conocer qué tiene que hacer, cómo, con quien y por qué, y a aquella el saber qué personas van a participar en la operación de la empresa.

La empresa puede considerarse como uno de los ámbitos más importantes de la comunicación humana. Considerada por algunos como "situs natural de la actividad del hombre" (26), forma parte de las agrupaciones naturales que establece el hombre para su desarrollo.

Es posible afirmar que una organización puede calificarse como consistente, en la medida en que sus corrientes de información presumen fluidés, esto es que la información circula oportuna y verazmente.

La comunicación, en la empresa no se reduce a referirse a la velocidad con que circula la información dentro de ella, ni tan poco se refiere en exclusiva a un problema de tecnología, sistemas, de informática o cibernética, ni del acertado o desacertado uso de los medios de comunicación. Si no que es mas bien cuestión de comportamiento personal. El estar correctamente comunicados, implica el incidir en el interior de las personas. dicho de otro modo "la comunicación es un problema de moral personal" (27). La organización se depaupera en la medida en que no hay comunicación. La comunicación es personal, pues surge entre las personas, mediante ella se relacionan los hombres.

En la empresa existe la tendencia a confundir la comunicación con la dirección, y ambas son procesos diferentes.

Para dirigir se utiliza la comunicación, pues para ejercerla se tiene que mandar, y para ello se debe informar.

Comunemente se originan confusiones tales como las siguientes. El querer tratar a las personas como cosas, ignorando el proceso de comunicación, reconociendo la dirección como una mera técnica. Suprimir el mando, pensando que basta comunicarse con los subordinados para que estén de acuerdo a lo que se desea.

Para evitar estas confusiones es pertinente comentar que la comunicación consiste en compartir algo común con otro, y la dirección consiste en conducir la conducta de otro, o incluso modificarla.

La comunicación como herramienta de la dirección, está encaminada a conseguir el logro de los objetivos sin marginación de la dignidad de las personas que deben contribuir para conseguirlos.

En relación también con la comunicación y el hombre, se cree que lograr la satisfacción de los individuos en la organización está en directa relación con obtener mejores resultados, y esto no es tan fácil de afirmar, ni de comprobar.

Es quizás más acertado afirmar que la satisfacción conlleva a un reblandecimiento del individuo, lo cual lo lleva a actuar con menos resistencia a la autoridad y dirección.

En realidad lo que más se acerca al efecto que tiene satisfacer a los individuos dentro de la organización, es el conformar decisiones más acertadas, basadas en una buena comunicación, lo cual llevará a la organización a conseguir mejores resultados.

Es casi imposible aceptar la satisfacción del individuo, independientemente del logro de sus objetivos. Esto es que es necesario que el individuo conozca el esfuerzo que requiere para alcanzar ciertas metas, las cuales están determinadas por la empresa. La satisfacción estará en función de los logros reales que tenga el individuo dentro de esta.

De acuerdo a esto, se consideran como barreras para la realización de la comunicación el error, la mentira, el ocultamiento y el doblez, y como opciones de solución la objetividad, la veracidad, la sinceridad y la integridad.

A continuación se comentarán brevemente estos aspectos.

### **Error vs objetividad**

El error es el pensar la realidad distinta de como es, o el confundir una cosa con otra. Consiste en la confusión intelectual, la falsedad en el entendimiento. Es muy importante en el proceso de comunicación, ya que repercute en la acción y puede resultar costoso. La ignorancia, la subjetividad, y la prisa son causas comunes del error.

### **Mentira vs veracidad**

La mentira expresa una intención oblicua, se define como la palabra contraria al pensamiento. Cuando se dice se tiene conocimiento de la verdad, pero no se dice. La mentira produce incomunicación, pues pone en duda la veracidad de los hechos o los actos en una organización. Atenta contra la fidelidad y el crédito de la empresa, genera desconfianza. La mentira conlleva a la desinformación, ya que lo que se transmite es una idea falsa. La organización se devalúa en una mayor grado cuando sus hombres mienten que cuando cometen errores.

### **Ocultamiento vs sinceridad**

El ocultamiento es no decir lo que se piensa, no es como la mentira en la cual no se dice la verdad, sino que aquí se dice parte de la verdad. Equivale muchas veces al silencio. En cierto modo el ocultamiento es útil en las negociaciones, entonces puede aplicarse aquél adagio que utilizaron los suizos para calificarse dada su fama de absoluta discreción, la palabra es de plata, el silencio de oro.

El ocultamiento es la acción de aquél individuo que oculta un juicio, no dice lo que piensa, pero tampoco dice lo que no piensa.

El Dr. Llano comenta en su nota técnica sobre comunicación, que en la empresa, en la sociedad y en la propia familia, para que estas se conservan sanas, es necesaria una buena dosis de ocultamiento o reserva.

### **Dobleza vs integridad**

Es el decir una cosa y hacer otra, responde a una voluntad débil. Va en contra de un hombre íntegro, es decir aquél que cumple lo que anuncia. Los líderes requieren de esta cualidad. La integridad del hombre en la organización favorece la circulación de la información y con ello la comunicación dentro de ella.

## CAPITULO III

### LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

#### 3.1 COMUNICACION Y ORGANIZACION

Las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que realizan generalmente, están reguladas por leyes sociales y psicológicas, que además se basan en el interés mutuo. Las organizaciones necesitan de las personas y las personas a su vez de ellas. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y así mismo las organizaciones necesitan de la participación de las personas para lograr los objetivos organizacionales, muchas de ellas las consideran también como medios. El interés mutuo de los participantes está relacionado con la determinación de una meta que unifique las necesidades individuales y que estimule la adhesión del individuo a la organización, sin embargo lograr que las personas logren sus metas a través de la organización y además se identifiquen con ella es una labor muy compleja y que no puede realizarse sin reconocer la importancia del factor comunicación.

La comunicación permite que las personas participantes y miembros de la organización, se relacionen entre sí y puedan así compartir con ella sus aspiraciones. La organización como tal podrá participarles cuales son los objetivos y metas esperadas, y entonces de esa manera lograr en resumen, la adhesión del individuo con los objetivos de la y la realización del hombre como persona, alcanzando a través de ella sus propias metas.

El individuo dentro de la organización va a relacionarse con otras personas de su mismo nivel o de niveles superiores e inferiores, para ello va a utilizar las diferentes formas que existen para comunicar sus intereses, sus necesidades, sus inconformidades, sus deseos de participación, sus deseos de superación, de cooperación, de coordinación y a su vez para conocer cuales son las necesidades, requerimientos y objetivos de la organización para con él. Es difícil aceptar de inicio la factibilidad de una eficiente comunicación entre individuos que pertenezcan a diferentes niveles jerárquicos y sobre todo, entre aquellos en los que la comunicación a utilizar comúnmente sea la de dirección ascendente, a pesar de la infinidad de barreras que pudieran existir en cualquier tipo de comunicación. Sin embargo se puede decir que no es imposible y que será tan factible cuanto más se haga conciencia de la importancia de la comunicación dentro de la organización, para obtener mejores resultados en relación al desempeño de los individuos que son miembros de ella.

En todos los niveles jerárquicos debe difundirse la importancia del factor comunicación para lograr el mejor desempeño de las tareas, lo cual es muy beneficioso tanto para el empleado, el jefe y para la organización. Habrá que considerar para esto, tanto la comunicación formal como la informal, que surgen dentro de la organización, ambas son relevantes, pues algunas veces la formal es muy rígida y no permite ciertas filtraciones que proporcione cierto tipo específico de información que tiene utilidad y es a través de la informal como se conocen situaciones especiales.

Es necesario además hacer hincapié de que no solo se debe fomentar la importancia de la comunicación entre los empleados, sino que debe comenzar la asimilación de este concepto en el nivel gerencial, ya que los individuos de este nivel son los que deben poner en práctica y difundir los conceptos de comunicación a sus subordinados y así cubrir toda la organización. Para transmitir algo con eficacia, primero debe ser entendido y aceptado, además la comunicación a este nivel es necesaria para beneficio de la administración, más que como un simple medio de información.

En relación al proceso de toma de decisiones lo que interesa es el tipo de información que se requiere, la trayectoria de la mayoría de las decisiones es interna y gran parte de la información requerida es producida por la empresa misma, aunque pueden necesitar de información externa.

"La ausencia de un sistema adecuado de comunicación organizacional puede ocasionar el caos, esto es debido a una falta de definición de las necesidades de información por su orden de importancia, y también a los factores especiales las agencias de la información administrativa" (23).

En todos los aspectos en que interviene el factor humano, desde el reclutamiento hasta la jubilación es importantísima la comunicación.

Una mejor comunicación ayuda a tener un mejor desempeño en el trabajo, lograr que se acepten ideas, objetivos, políticas, sistemas, que se acaten órdenes y se realicen ciertas acciones, obtener la cooperación de otros, hacer que las instrucciones o ideas se entiendan con claridad y la producción de los cambios necesarios en el desempeño, depende de un sistema eficaz dentro de una organización.

La comunicación no debe considerarse como un fin, sino como un medio, es un instrumento utilísimo para lograr el funcionamiento del proceso administrativo en una organización. Cada una de las etapas del proceso interrelacionadas, utilizan la comunicación para lograr sus objetivos. Por ejemplo en la planeación para dar a conocer los planes, políticas y objetivos, en la organización y coordinación para establecer la designación de las operaciones o acciones que deben realizarse, quien y cómo hacerlo, cómo saber quien es autoridad, quien tiene qué responsabilidad, en la ejecución, para ver cómo lograrla, cómo dirigir con eficacia, cómo transmitir y cómo evaluar, en el control, para verificar lo realizado. Si no se puede obtener la información respectiva, cómo se irá a medir el funcionamiento y el rendimiento. Si no hay comunicación no se pueden desarrollar las diferentes etapas del proceso, no hay un buen inicio, ni una buena ejecución, ni mucho menos un buen final.

El reflejo de una buena administración es la existencia de un adecuado sistema de comunicación en la organización. Lograrlo no es tarea fácil, existe una gran dificultad para conseguir el entendimiento entre los miembros de un grupo, y lograr mantener informada a toda la empresa, en todos y cada uno de los niveles de jerarquía y con ello alcanzar los objetivos determinados.

Habrán entonces que observar ciertos aspectos para facilitar el establecimiento de un adecuado sistema de comunicación.

## 1. La comunicación implica bilateralidad

Esto es que a todo proceso de comunicación implica respuesta. Es decir una parte que emita y otra que reciba, y que dé la respuesta respectiva. Necesariamente deben existir al menos dos sujetos. En la organización esta condición persiste y con mucha fuerza, pues de que serviría que un jefe hablara, informara o pidiera algo a un subordinado que ignorara o mostrara indiferencia a este llamado. Lo esencial es que se acepte el mensaje, se entienda y se lleve a cabo la respuesta respectiva ya sea en forma escrita, oral, o a través de una acción. Cuando la comunicación se mueve en dirección descendiente y ascendente es más completa, pues facilita un mayor intercambio de ideas y conceptos; es decir que además de hablar o padir, el jefe también debe escuchar, preguntar, leer, contestar e interpretar, debe existir una voluntad y aceptación mutua para recibir y transmitir.

Para explicar esto existe una fórmula llamada "ecuación de la comunicación": (28)

E M I S O R

R E C E P T O R

Estímulo+Interpretación+Conducta = Percepción+Interpretación+Conducta

Con esta fórmula podemos ver que para que exista equilibrio deben existir en ambos lados tres elementos y si no existiese alguno se inclinará hacia un solo lado y habría desequilibrio.

## 2. Eliminación de las lagunas de la comunicación

La ausencia del estado de bilateralidad en la comunicación es lo que se conoce como una laguna. La presencia de estas dentro de la organización implica problemas; en el entendimiento, en las relaciones, en las acciones. Se deben reunir esfuerzos considerables para disminuir al mínimo estas dificultades, para esto lo primero que debe de hacerse es reconocer su existencia en la organización, posteriormente debe tratar de establecer el clima de confianza que propicie el desarrollo de la comunicación.



Entonces debe buscarse la implantación de sistemas de comunicación adecuadas atendiendo a detalles como son el enviar mensajes específicos, en forma clara y con oportunidad. La gerencia debe estar consciente de la importancia de la comunicación para la realización de todas las actividades que constituyen la operación normal de la empresa y por lo consiguiente debe atender todos los problemas relacionados con la ausencia de esta en ciertas áreas o la existencia deficiente en otras. Es necesario buscar establecer sistemas eficientes de comunicación, considerando estos como un factor que contribuirá al mejor desempeño de las labores de las personas que trabajan en la organización.

### 3. Realismo en la comunicación

Sin embargo no solo logrando un ambiente de confianza, que propicie el desarrollo de la comunicación en la organización y buscando la existencia de la retroalimentación, es como se consigue la existencia de una adecuada comunicación, ya que además aparece otro factor primordial, la veracidad de la información comunicada.

Básicamente la comunicación tiene como finalidad mantener informada a la gente, en la organización a los jefes, a los empleados, clientes y al público en general; puede formar actitudes, promover la colaboración, motivar, entusiasmar, etc., su función principal es informar, dar a conocer hechos, situaciones, circunstancias, y busca también la acción, la respuesta y por lo que es necesario saber manejar la información que se va a comunicar.

Primeramente hay que saber que es lo que se desea comunicar, se debe conocer a fondo esta información esto implica una especial atención al medio que se va a utilizar para transmitirla. En la organización esto es un aspecto muy importante ya que no es recomendable dar el mismo tratamiento a diversas situaciones. Esto es bque no es posible comunicar de igual forma un reporte a un director que un informe de resultados a los subordinados, una orden a un nivel inferior, que una a otro nivel, ni un asunto interno que uno externo, ni un aviso, que una invitación, etc.

En este aspecto hay que considerar los intereses de los receptores, con el objeto de conseguir captar su atención hacia el mensaje emitido, para conseguir lo que se propone lograr mediante el proceso de la comunicación. Por ejemplo entre las cosas que más interesan a los trabajadores está todo lo relacionado con salarios, prestaciones, oportunidades, seguridad y distinciones individuales en este aspecto, es muy oportuno y recomendable realizar encuestas de opiniones a los trabajadores con el propósito de captar cual es el nivel de comunicación que está imperando en la organización, investigando qué tanto conocen los empleados de su compañía; de su filosofía o credo corporativo, de sus políticas, normas y reglamentos, de sus actividades y del impacto de estas, de la operación global de la empresa, si se ha enterado de los sucesos más sobresalientes que han sucedido en la empresa, esto es si se ha enterado igualmente de sucesos agradables y desagradables, pues además hay que observar que el empleado debe ser informado no engañado.

Hay que considerar que la información comunicada está sujeta a la interpretación individual de las diferentes personas, en los diferentes niveles de la estructura organizativa, por la cual hay que cuidar que el mensaje que se desea transmitir sea enviado en la forma más objetiva, concisa y claramente posible, para disminuir las desviaciones y los posibles errores relacionados con la interpretación del mismo.

#### 4. Comunicación adecuada al objetivo

El propósito de un sistema eficiente debe ser comunicar la cantidad de información justa sin deficiencias, ni exageraciones. Este equilibrio estará dado en función del asunto, el medio, las circunstancias y las personas involucradas.

La sobrecomunicación por lo general resulta del deseo de mantener ocupados los canales de información y con ello a los informadores, hay una desviación de recursos tanto humanos, como materiales, tiempo, atención, etc. Se le dá una importancia exagerada y el sistema de comunicación así como la información existente se vuelve abundante y de sobra, lo que ocasiona confusión y malentendidos.

Por otro lado la insuficiente comunicación ocasiona problemas de entendimiento y de acción. consiguiente las personas requieren de la información adecuada para realizar con eficiencia su trabajo. La comunicación en la medida adecuada es una herramienta para lograr un mejor desempeño, porque si se comunica con claridad, sencillez y oportunidad que es lo que se espera de cada persona como participante de la organización, si son adecuadamente comunicados los objetivos políticas y filosofía de la empresa, con el propósito de que sean asimiladas y aceptadas como propios por cada empleado, se pueda lograr una identificación del hombre con su trabajo. Es decir la comunicación es el medio a través del cual la organización y su administración tratan de que el individuo conozca su trabajo, cual es su finalidad, como realizarlo, porque razones y con que objetivos. El trabajador al conocer su trabajo y al tener un reconocimiento por su desempeño dentro de la operación global de la empresa, se identifica y se vuelve consciente de las actividades que realiza normalmente, así como de repercusión que tiene ello en misma, y por consiguiente en la sociedad en la que se encuentra.

Es importante por lo consiguiente conocer como es el funcionamiento actual de la empresa y el clima en el cual se labora. Esta información debe ser proporcionada en forma ascendente de los empleados, hacia los gerentes o jefes de cada área y/o de departamento. Es evidente que esta información no fluye tan fácilmente como fluye en la organización la información que es comunicada de los mandos altos e intermedios a los subordinados. Aquí intervienen factores como el ambiente laboral, el nivel de confianza, el grado de accesibilidad que ha manifestado el jefe al subordinado, lo cual facilita la relación jefe subordinado y por lo tanto que la información fluya ágilmente.

Este tipo de información siempre existe, de una u otra forma pero hay que saber encauzarla adecuadamente y de alguna manera fomentarla.

## **Comunicación organizacional efectiva**

Si se hace el cuestionamiento siguiente: ¿de qué depende que un hombre concreto, que tiene un papel específico asignado, realice su trabajo bien desde la primera vez, y lo haga aprovechando al máximo los recursos personales como tiempo, talento y esfuerzo, así como los recursos que le proporciona la organización y todo esto lo lleve a cabo con el máximo de satisfacción, como producto de una decisión libre y responsable que lo compromete solidariamente con su empresa?

En primer lugar depende del tipo de cultura organizacional que tenga la institución en la que trabaja.

Cultura, en su asepción más simple, se puede entender como "la manera de pensar y forma de hacer las cosas que caracterizan a un grupo, a una organización o a un pueblo" (29). También como "el núcleo de valores, creencias, normas prácticas y costumbres, compartidas e institucionalizadas, que le dan un estilo propio a la organización y que forman, conforman, orientan, regulan, sancionan y premian la conducta laboral de los miembros de una empresa" (30).

La cultura organizacional imprime rasgos característicos, los cuales van a llevar a los hombres a un determinado modo de actuar, también va a formarles un concepto muy particular de la organización.

En el campo de la comunicación organizacional, cuando hay valores culturales cosechados durante varias generaciones, cuando está latente el arraigo, la disponibilidad y el compromiso del personal, la difusión de información emanada de la Dirección, la exhortación a realizar buen trabajo, a ser competitivos, tiene resonancias de valencia positiva que podrían, a los ojos de un observador no involucrado, parecer cosa de magia. La realidad es que solamente ocurre esto cuando existen actitudes o juicios previos favorables a la imagen que se percibe de la empresa.

Si partimos de las siguientes ideas:

**Comunicación:** Lo que une.

**Diálogo:** Plática entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas y sentimientos.

Podemos decir también que la comunicación efectiva:

1. Produce el resultado deseado.
2. Esto se logra con el mínimo de recursos.
3. Y con el máximo de satisfacción de los que participan en este proceso.

### **Características esenciales de una comunicación efectiva**

La función objetiva es el dar vida a la red de compromisos de acción y servicio en que se constituye la empresa, crear un marco de referencia de significados compartidos para que los responsables de actuar interdependientemente, coordinen acciones en forma efectiva.

Sin coordinación no puede haber resultados positivos, sin comprensión no hay coordinación y sin un entendimiento mutuo no hay comunicación.

Pone el énfasis en escuchar. La mayoría de las definiciones de comunicación la conciben como trasmisión de ideas, quizá por ello habemos más "locutores" que escuchadores, más oratoria y "arte de hablar" en público que el arte de escuchar en privado. Más información descendente que diálogo.

El escuchar es un fenómeno distinto del oír. Este viene de "Audire", el escuchar viene de "Auscultare".

El escuchar es lo más importante en estrategias de competitividad. Para estar cerca de los clientes y de las gentes hay que reaprender a escuchar.

Ayuda a crear confianza y sentimientos de seguridad y pertenencia, como dice la teoría: le proporciona al individuo un esquema del mundo que le rodea. Le permite definir su posición con respecto a otras personas y le facilita adaptarse con éxito a su medio ambiente.

Promueve los valores y filosofía de la organización, tanto en el orden técnico y económico, como en lo humano y lo social, respetando las diferencias individuales, la libertad y la dignidad de la persona humana.

La comunicación organizacional, bajo este enfoque es:

#### COMUNION, SENTIDO DE COMUNIDAD Y PARTICIPACION.

- Compartir lo que se sabe.
- Compartir lo que se piensa.
- Compartir lo que se siente.
- Compartir lo que se hace.
- Compartir lo que se es.
- Compartir los riesgos y beneficios del esfuerzo común.

Esto es el reto y la responsabilidad de los ejecutivos de la empresa del presente y del futuro, si se quiere sobrevivir, crecer y desarrollarse, a pesar y con motivo de la crisis, para bien de la organización, del país en que vivimos y de la sociedad global a quien servimos.

### 3.2 TIPOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA

En relación a la comunicación organizacional tenemos que existen cinco tipos esencialmente:

1. Vertical ascendente
2. Vertical descendente
3. Horizontal
4. Formal
5. Informal

#### 1. Comunicación vertical ascendente

Toda persona que tenga un cargo de cierto nivel dentro de una organización ha tendido alguna experiencia desventurada, y con ello ha aprendido consecuentemente la necesidad de recoger información a través de la llamada comunicación ascendente en lo relacionado con la operación de la empresa. La información ascendente existe, pero hay dificultad para utilizarla adecuadamente y sacar el provecho suficiente esta información se comunica por la vía jerárquica. Todo mando además de enlazar relaciones de la red formal de las comunicaciones, debe redistribuir, recoger y presentar la información que reciba. Sin embargo esto no sucede en la realidad, pues a menudo aquellos que tienen una posición en la estructura no siempre hacen que repercuta en el nivel superior la información que pudiera ser útil, sino únicamente lo que le conviene a él y en otros casos lo que el superior quiera oír. Esta situación puede adjudicarse al temor de ser un informador con demasiadas malas noticias. Se piensa que el comunicar información en exceso es darle armas al superior para evaluar la actuación personal y descubrir fallas, o el sentir que tener alguna información que el superior no tiene, es en cierto modo valioso para su permanencia dentro de la organización.

En algunos casos se puede decir que estas son las causas de la deficiente existencia de un sistema de comunicación ascendente, puesto que el subordinado no sabe ni siquiera cual información es más valiosa que otra, ni que datos pueden servirle a su superior y que esto le beneficiará a él directa o colateralmente; son actitudes de reserva, de evasión, de no colaboración que reflejan cierto egoísmo, pero estas actitudes no son más que efectos o consecuencias de situaciones y/o actitudes, es decir, debemos relacionar estos efectos con unas causas.

Las relaciones personales formales e informales crean en la organización los diferentes climas de trabajo; un ambiente hostil refleja la ausencia o deficiencia de las relaciones interpersonales, o la existencia tensa de las mismas. En este caso la comunicación entre jefe y subordinados se dificultará y por consiguiente la comunicación ascendente se dará muy esporádicamente y si es que se busca, porque el superior tendrá la necesidad de recopilarla y utilizarla, y entonces la fomentará. Por otra parte se comenzarán a formar barreras psicológicas y administrativas las cuales dificultarán aún más el proceso de comunicación y repercutirán en la operación de la empresa. En un ambiente de confianza las relaciones interpersonales se dan y desarrollan en beneficio de los empleados y de la organización misma, cuando existe comunicación entre el superior y los subordinados ambos están conscientes de su participación en la realización eficiente de las actividades asignadas.

Aquí debemos tomar en cuenta que el superior motiva la existencia de este tipo de comunicación y pone los medios necesarios para que exista, demuestra accesibilidad, expresa sus requerimientos de información, es abierto y sabe escuchar, promueve la formación de un sistema de comunicación ascendente que brinda con oportunidad información veraz, reflejo de la realidad existente, pues hay que considerar que el subordinado solo va a contribuir en la comunicación ascendente de información, cuando sabe que los superiores esperan poseerla y tomarla en consideración.

Cuando se ha logrado desarrollar de inicio un sistema de comunicación ascendente que permita a los superiores obtener información relevante de las situaciones y hechos que ocurren lejos de su vista y oídos, que es de suma utilidad para la toma de decisiones; también debe considerarse el aspecto de la necesidad que tienen los subordinados de hacerse oír, de poder comunicar sus intereses, deseos, aspiraciones, comentarios, sugerencias, observaciones, puntos de vista, críticas, es decir; que el empleado también tiene algo que manifestar en las diferentes situaciones en que opera la empresa. Esto no significa que el superior se convierta en una caseta de información y quejas sino que debe estar consciente de su papel como mediador entre la empresa y el trabajador; pues esto influye en un mejor desempeño. Apreciarla y contribuir a su satisfacción, pues esto implica un mejor desempeño de los subordinados.



Si un subordinado es tomado en consideración, es escuchado, atendido, se sentirá objeto de interés por la organización.

La organización debe cambiar sus formas de pensar acerca del factor humano, pues en la actualidad, y esto desde la época de la Revolución Industrial, se ha tenido un concepto del hombre, como un factor más de producción. El hombre es algo más que un objeto, producto de su fuerza de trabajo. No es como el combustible que genera energía, ni como la materia prima que se transforma en productos y nada más, el hombre es un elemento diferente que interviene en el proceso de producción, es más complejo.

El hombre es un ser sociable por naturaleza, que tiene necesidades y deseos, que aporta su mano de obra, su fuerza laboral para contribuir a la producción de bienes y servicios. Pero su propia naturaleza implica un trato diferente al de un objeto o cosa, unas condiciones de trabajo específicas que no atenten contra su salud y bienestar, además, las razones del prestar su fuerza para producir algo, pueden variar sustancialmente, desde la necesidad primordial de trabajar para comer, pasando por aquella de ocupar su tiempo libre, y hasta la de hacerlo para obtener desarrollo personal.

Se deben considerar las necesidades de los empleados, para identificarlas, conocerlas, valorarlas, y en la medida de las posibilidades contribuir a satisfacerlas. Muchas veces el subordinado se siente menospreciado, cree que ni él ni sus problemas, son del interés de la organización que busca solo explotarlo, haciéndolo trabajar pese a la situación personal en que pudiese encontrarse, y esto se refleja en un desempeño desinteresado, descuidado, el realizar unas labores solo por tener que hacerlo, por necesitar el dinero que el trabajo le proporciona.

Este desempeño es el que hoy en día, actualmente se está dando, es el que se ve reflejado en productos y servicios de mala calidad, en un bajo nivel de producción, una industria incipiente y temerosa de un mercado internacional, esto es una de las causas de un país económicamente subdesarrollado como el nuestro. Esto nos da pie a comentar que un problema como es el subdesarrollo económico tiene orígenes en aspectos tan poco considerados y hasta el momento menospreciados como es el de no contar con un adecuado sistema de comunicación en las organizaciones, sistema que permita la participación de sus integrantes, que promueva las relaciones interpersonales, que facilite la realización de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa y que en la medida de sus posibilidades contribuya a la satisfacción de las necesidades de sus integrantes y de la sociedad en general.

La comunicación ascendente permite al subordinado expresar cuales son sus inquietudes personales y las relacionadas con la organización. Es un medio que sirve al superior y con ello a la organización en general.

Si se le da al subordinado los medios de acceso a sus superiores, entonces podrá sentirse motivado a informar, primeramente, los aspectos relacionados con su trabajo y con la operación de la empresa, posteriormente al saber que sus aportaciones de información son consideradas, entendidas y utilizadas, entonces pondrá interés en su trabajo para poder colaborar aún más con la organización, por otro lado el superior debe promover un ambiente agradable propicio para la existencia de comunicación entre él y sus subordinados, no tanto para servir de consultor o consejero sino para estar al corriente de la situación en que se encuentran sus empleados, conociendo sus necesidades e intereses que en cierto momento pueden interferir en su desempeño, además, podrá ayudar dentro de sus posibilidades y en ocasiones hasta solucionar ciertos problemas. Al empleado no le interesa solamente la satisfacción de sus necesidades o la solución de su problemas, aunque esto es realmente lo primordial, sino que le interesa sentirse apreciado, valorado, atendido, tanto en el aspecto de ser un hombre digno de atención como en el aspecto laboral al valerse su trabajo y hacérselo saber, indicándole la importancia de su participación en la organización.

Hacerle participe de la operación de la empresa, es hacerle participe de la misma y de sus objetivos.

## 2. Comunicación vertical descendente

Es aquella comunicación que fluye de los niveles altos de la organización hacia los niveles bajos, de arriba hacia abajo. Se efectúa a través de la cadena de mando. Es utilizada por los jefes para ponerse en contacto con sus subordinados, de acuerdo al grado de autoridad que gozan. Se da principalmente a través de las ordenes, las instrucciones, reglas a seguir, informes, avisos, etc.

Las órdenes son aquellas comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no hacer; se basan en la autoridad de quien las da sobre quien las recibe, provienen de un jefe y van a uno o varios subordinados, son siempre concretas y exigen su cumplimiento, se pueden dar en forma verbal, escrita, a través de señales, vía telefónica, télex, ect.

Las instrucciones son preceptos que casi siempre comprenden información o conocimientos sobre una forma satisfactoria o recomendable de realizar un trabajo. Señalan la forma de hacerlo correctamente. Son menos concretas que las órdenes, persiguen uniformidad en la ejecución de la tarea, son útiles en el entrenamiento de los empleados.

Las reglas son guías de acción concretas, que han sido formuladas con autoridad y sirven para que los empleados se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades que se le han asignado.

Los informes o avisos tienen como función enterar a los trabajadores sobre actos o actividades que se lleven a cabo dentro o fuera de la empresa pero con una repercusión directa en ella y las personas que la conforman.

### 3. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se produce entre personas de un mismo nivel jerárquico, es lateral. Generalmente es la utilizada para lograr la coordinación para la ejecución de las diferentes tareas, también es utilizada para lograr el entendimiento y acercamiento de las personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajo, buscando ayuda mutua, comprensión, lo cual se deriva de ser escuchados.

Este tipo de comunicación es la utilizada en muchísimas ocasiones para la llamada comunicación informal que más adelante definiré.

### 4. Comunicación formal

La comunicación formal, aunque debe su origen a la interacción social, también tiene su origen en el establecimiento de los objetivos organizacionales, no surge espontáneamente, sino que en cierto modo es obligada su existencia para lograr la correcta operación de la organización, a través del establecimiento de las relaciones entre jefes y subordinados, jefes de diferentes departamentos, jefes y alternos, etc.

Por medio de ella se establecen compromisos referentes a la organización, es objetiva, no depende de la actitud de las personas y mucho menos de su volubilidad, ni a sus sentimientos, está relacionada con la autoridad formal existente. Es el sistema de comunicación que utiliza la organización para transmitir aquella información de carácter formal y objetivo, información que debe fluir en ciertos niveles de la organización y que está íntimamente ligada a la operación general de la misma, debiendo delimitarse el acceso de ella algunas veces a cierto tipo de personas dentro de la organización, sin que esto afecte el objetivo de la misma.

**Funciones atribuibles a la comunicación formal:**

- Difundir la información necesaria, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- Mantener a los miembros de la organización informados acerca de los asuntos que sean de su incumbencia.
- Cooperar en la medida de sus posibilidades en la operación general de la empresa.
- Establecer interrelaciones entre los diversos departamentos y entre las personas en la empresa.
- Formalizar el intercambio de información, valorando su importancia para la organización.
- Canalizar adecuadamente la información relevante y significativa.
- Establecer compromisos entre las personas miembros de la organización.
- Establecer las cargas de trabajo dentro de la organización y realizar la asignación de las mismas.
- Enterar de los logros obtenidos a los diferentes niveles.
- Enterar desviaciones, problemas, necesidades, etc.

Su objetivo primordial es mantener informada a la organización, acerca del desarrollo de la misma, de los factores internos y externos que la afectan, de los conflictos internos y externos por lo que atraviesa, establece relaciones y compromisos, en beneficio de la organización y de los individuos y su desempeño.

Alex Bavelas y Dermot Barret, proponen los siguientes modelos de comunicación formal que se dan frecuentemente en la organización:

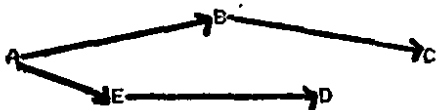
1. Cadena.- Este modelo de comunicación formal indica que toda información será transmitida en línea recta, directamente de persona a persona, pasando por cada una de las que estén en la cadena hasta llegar a la última persona de la misma.



2. Cadena alterada.- Basándose un poco en el anterior, en este modelo se muestra que la cadena pueda estar o no en línea recta, es decir, que la información podrá ser transmitida a la vez para dos personas de la cadena, sin que esto implique que la información o el mensaje deba pasar de una en una.



3. Círculo.- En este modelo se observa que varias personas podrán recibir el mensaje a la vez sin que este haya tenido que pasar por una determinada persona.



4. Rueda.- Semejante al anterior, en este modelo la información o el mensaje fluye alrededor de todas las personas que forman el grupo.

Bavelas y Barret observaron además cual era la conducta de los participantes dependiendo del lugar que ocupaban al realizarse estos modelos, y concluyeron que, los participantes de las regiones periféricas, es decir los que estaban en los extremos tomaban una actitud apática, destructiva, antiooperativa, mientras que los que se situaban en el centro indicaban una actitud de cooperación, participación, amabilidad, buen humor, factores que son importantes para lograr que la comunicación se lleve a efecto. Esto era debido a que mientras recibían el mensaje estaban aislados y solo cuando les tocaba recibirlo participaban. Estos aspectos deber ser tomados en cuenta para el establecimiento del sistema de comunicación más adecuado.

## 5. Comunicación informal

La comunicación informal tiene su origen en la interacción social, es una red oficial de relaciones personales y sociales que surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí. El concepto se relaciona totalmente con el aspecto personal, sin considerar la posición que ocupe la persona dentro de la organización. El poder de este tipo de comunicación está dado por los miembros y sus relaciones, y no es el que fuere delegado por el mando oficial. Tiende a provenir de los compañeros de trabajo y no de los superiores, de la jerarquía formal, puede atravesar líneas de comunicación formales, penetrar a otros departamentos, es más inestable que la formal, pues está sujeto a los sentimientos de las personas, lo que le otorga muchas veces un carácter más bien subjetivo. Tiene cuatro funciones en relación a los miembros de la organización, que pueden resumirse de la manera siguiente:

1. Mantener los valores culturales y estilo de vida del grupo.
2. Proveer satisfacciones sociales.
3. La comunicación formal.
4. El control social.

La comunicación informal, es el sistema que utiliza la organización para satisfacer los deseos y mantener a sus miembros informados con respecto a lo que les afecta. El grupo mismo, determina sistemas y canales de comunicación específicos. Está muy relacionada su existencia con el sistema de comunicación formal de la organización. La comunicación informal es tan voluble, dinámica y variable como lo es el individuo, ya que esta surge de la interacción social dentro de la organización.

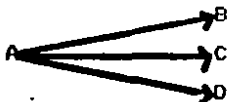
Se calcula que 3/4 partes de la información transmitida a través de este tipo de comunicación, generalmente resulta exacta, y solo 1/3 parte no lo es. Sin embargo una parte inexacta puede hacer que toda la información resulte falsa e inútil, además se ha observado que la información transmitida por resultar incompleta es malinterpretada, lo cual puede crear crisis y agravar situaciones especiales o críticas.

Dentro de la organización la comunicación informal puede presentarse de diversas formas, a las cuales se les denomina cadenas de comunicación informal y son las que a continuación se muestran:

1. Cadenas en cordón: Donde cada emisor transmite a otra persona en particular un mensaje, uno por uno.



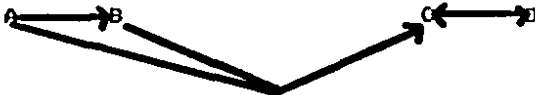
2. Cadena - chisme: Donde un emisor transmite el mensaje a varias personas a la vez.



3. Cadena - probabilidad: Cuando cada emisor les transmite el mensaje a varias personas aleatoriamente a la vez.



4. Cadena por grupo: Cuando algunos emisores le transmite a otros en particular el mensaje de grupo a grupo.



La comunicación informal abarca tanto a hombres como a mujeres, es una fuente importante de retroalimentación de información para los gerentes, respecto del desempeño de sus subordinados: deseos, aspiraciones, necesidades, inconformidades. Es un medio para lograr la comprensión entre ambas partes. Es una comunicación rápida, y tiene la facilidad de poderse colar por toda la organización. Tienen un papel muy importante los mandos dirigentes cada día ponen más atención a la comunicación informal, observan e identifican quienes son los líderes, como funciona el sistema, etc., y también desvían su atención para estudiar el principal problema que presenta esta comunicación: el rumor.

El rumor es generado por la ambigüedad de una situación. Es la clase de información que se da a conocer sin tener evidencias bien fundadas. Corresponde a aquella parte de la comunicación que resulta inexacta, aquella que no está de acuerdo con la realidad, es necesario considerar la repercusión del rumor dentro de la organización, esto se puede lograr mediante el enfrentamiento del mismo lo más pronto posible, atacando las causas que le dieron origen, refutándolo con los hechos correspondientes, dando a conocer los hechos a través de fuentes fidedignas, etc.



### 3.3 COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Barnard, fue uno de los primeros estudios en prestar atención a la comunicación en las empresas, y la consideró como el medio por el cual las personas en una organización están mutuamente ligadas con el propósito de lograr un fin central. La actividad de todo grupo es imposible sin un intercambio de información, pues sin este no se pueden realizar acciones, ni coordinar actos.

La responsabilidad de la comunicación como herramienta para el logro de los objetivos no estriba únicamente en las personas que se encargan de la dirección o administración de la empresa, sino que es relativa a todos los individuos que la conforman, según las relaciones de autoridad, funcionales y de cooperación que existen en cualquier empresa.

El propósito de la comunicación organizacional es el de modificar actitudes hacia el bienestar de la empresa. Será útil para proporcionar además todos los aspectos en los que interviene el factor humano, desde el reclutamiento hasta la jubilación, es importantísima, así como también es obvia su utilidad en la operación normal de la empresa y en su relación con el medio ambiente que la rodea.

Existen algunos principios que constituyen guías útiles para establecer una adecuada comunicación organizacional. Considerando como aspectos esenciales: la calidad del mensaje, las condiciones de recepción, el mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y el aprovechamiento de la comunicación formal e informal.

Estos principios se enuncian a continuación:

#### 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".

## **PRINCIPIO DE INTEGRIDAD**

"El propósito de la comunicación 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".

## **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".

Como se puede deducir, la organización requiere de la comunicación es decir del sistema que permita se hagan las cosas necesarias asegurando que la información fluya por los canales adecuados, llegando en forma veraz y oportuna a las personas indicadas.

## **3.4 MEDIOS DE COMUNICACION EN LA ORGANIZACION**

En general la circulación de la información nunca llega a ser algo enteramente natural en una empresa, aunque la comunicación debería originarse en la jerarquía, formalmente, ya sea información de trabajo, operacional o funcional, o incluso información informal, que aún sin estar directamente ligada con la gestión de la empresa tiene una influencia considerable dentro de la misma. Para lograr que fluya adecuadamente la información existen distintos medios de comunicación, de los cuales, algunos pueden ser de utilidad para una organización y algunos más para otras, dependiendo de la situación específica de la empresa, lo cual determina sus necesidades de información.

Dentro de los medios más frecuentes tenemos:

a) MEDIOS ORALES

1. Contacto personal
2. Entrevista individual
3. Reunión de información
4. Conferencia
5. Visita a la empresa (planta)
6. Comisiones y grupos de estudio
7. Comidas de información

b) MEDIOS ESCRITOS

1. Acta de reunión
2. Nota de información
3. Flash de información
4. Carta personal
5. Periódico interno
6. Boletín especializado
7. Encuestas de opinión
8. Preguntas a la dirección
9. Buzón de ideas

c) MEDIOS AUDIOVISUALES

1. Apoyos visuales
2. Carteleras
3. Montaje audiovisual
4. Película de información
5. Telediario
6. Mensaje por altavoz

A continuación explicaré brevemente en que consisten cada uno de estos instrumentos o medios .

a) MEDIOS ORALES

1. Contacto personal.- Consiste en la presencia constante y organizada del responsable o jefe entre sus colaboradores o subordinados, esto puede ser en la planta, en oficinas, o en acontecimientos especiales. Es un medio que permite la comunicación directa y espontánea, facilita las relaciones y fomenta la circulación de información tanto ascendente como descendente. Se utiliza generalmente en empresas u organizaciones pequeñas, para las grandes empresas este medio conviene realizarse en reuniones programadas fuera de la empresa, comidas, cenas, etc.

**2. Entrevista individual.**- Conversación formalizada entre dos, o entre un número limitado, de un directivo a un subalterno. Generalmente se utiliza en el recibimiento de un empleado a la empresa, para cambio de puesto o promoción de ascenso, evaluación periódica y para la salida de la empresa. Se presenta con este medio una comunicación directa, basada en el diálogo, facilita el entendimiento del mensaje y fomenta la información ascendente. Sin embargo requiere de mucho tiempo, sobre todo en organizaciones de gran tamaño en las cuales se dificulta su frecuente aplicación.

**3. Reuniones de información.**- Reunión en la que algunos miembros de la empresa pueden escuchar un comunicado de la Dirección o de una gente de mando y plantearle preguntas. No es lo mismo que una reunión de trabajo o una conferencia. Es un medio que permite la transmisión de información relacionada con la empresa, a una categoría determinada del personal.

Esto representa un medio que permite la retroalimentación inicial inmediata, a través de las preguntas y sugerencias que en esa reunión pudieron dar los oyentes, es un medio rápido y flexible. Se aconseja evitar las reuniones en cascada para evitar la deformación del mensaje. Es conveniente utilizar al emisor original y cambiar el grupo de receptores.

Para asegurar la eficacia de este medio hay que considerar los siguientes aspectos:

- Convocar solo a las personas interesadas o afectadas por el tema.
- Prevenir a los participantes de lo que se va a tratar.
- Determinar un objetivo preciso y de ser posible único.
- Fijar un horario razonable para concluir.
- Dedicar a la parte de diálogo, sesión preguntas-respuestas el tiempo necesario.

**4. Conferencia.**- Charla sobre un tema realizada por un mando de la empresa o de una persona externa. Se tratan temas de cultura general o cuestiones en relación a la vida profesional, dirigidas a un grupo en específico o al personal en su conjunto. Su función principal es la comunicación de temas para fomentar la cultura del personal, es complemento de la formación profesional y manifestación del interés que tiene la organización por ellos.

5. **Visita a la empresa.**- Visita guiada a las oficinas o planta, organizada por la empresa para que los miembros del personal y sus familias conozcan el medio de trabajo. Esto fomenta la unión de los grupos de trabajo y las relaciones interdepartamentales. el trabajo cobra un nuevo valor para sí mismo y para los allegados.

6. **Comisiones y grupos de estudio.**- Reunión de ciertos miembros o grupos del personal para estudiar un problema en particular, pueden constituirse como grupos de trabajo caracterizados por un periodo de vida limitado o bien como comisiones, que son instituciones estables como competencias generalmente más amplias.

El uso de este medio es para la indagación de soluciones para un problema técnico, comercial, de organización, etc. Es un medio de participación y ocasión de comunicación lateral-horizontal, propicia la participación del personal, la creatividad y la aceptación de responsabilidades. También ayuda a sensibilizar a los participantes en los problemas concretos de la gestión de la empresa. Sin embargo tienden al fracaso si los diferentes responsables en la jerarquía no están dispuestos a tomar en cuenta las sugerencias o soluciones propuestas.

Para que este medio tenga éxito es necesario tomar en cuenta:

- Que es necesario contar con el visto bueno y colaboración de los directores de área, del director general y del departamento de Recursos Humanos o similar.
- Que es necesario determinar misiones concretas, fijando límites.
- Que es importante fijar periodicidad a las reuniones.
- Que se requiere asesorar a los participantes con expertos.

7. **Comidas de información.**- Comida que reúne a un grupo de miembros del personal alrededor de un jefe, con el propósito de intercambiar impresiones sobre la vida de la empresa. Son frecuentes en los niveles más altos de la estructura organizacional. Con este medio se fomenta la circulación de información tanto de manera ascendente como descendente. Es la oportunidad de los colaboradores o subordinados de plantear preocupaciones del personal, y del jefe, de dar a conocer los proyectos futuros, así como las razones de ciertas decisiones.

## b) MEDIOS ESCRITOS

1. Acta de reunión.- Actas de los diferentes comités o de reuniones de información, o trabajo, con el propósito de difundir los elementos que manejaron en dichos eventos a los participantes y al personal involucrado en los asuntos. Este es un documento de referencia preciso y dotado de autoridad. Es un medio de comunicación tanto ascendente como descendente o bien lateral. El resumen del evento o acta es un medio eficaz si está bien redactado, y elaborado completa y objetivamente.

2. Nota de información.- Consignas, normas o informaciones difundidas entre círculos más reducidos, que siguen la línea jerárquica. Se utilizan para dar a conocer decisiones específicas, todo lo que implique un cambio. Permite una delimitación muy exacta de los destinatarios a quienes se desee informar. Es un medio muy rápido pero implica un proceso impersonal y además con el riesgo de quitar importancia a la información. Debe estar redactada en forma clara y precisa.

3. "Flash" de información o circular.- Nota corta redactada sencillamente, destinada a informar sin demora al personal. Se utiliza para la comunicación de un resultado, modificación de estructura, de una decisión importante. Es un medio rápido, mantiene al personal al corriente de la vida de la empresa. Toca todas las áreas: económica, social, comercial, etc., sin embargo es un medio limitado a las informaciones que no piden ser pormenorizadas, o que no exigen desarrollos importantes. Debe ser considerado completamente de otros medios escritos. Se caracteriza por ser corto, preciso y contener una sola información. Se utiliza para comunicar información táctica, urgente, mediata y que debe llegar a todo el personal.

4. Carta al personal.- Documento firmado y enviado a los miembros del personal o a personas extrañas, periódicamente o en ocasiones especiales con relación a sucesos relevantes en la vida de la empresa. Es utilizada para informar acerca de resultados y planes, para anunciar acciones u operaciones específicas, para explicar una situación y comunicar las propias intenciones en una situación de crisis. Es un medio rápido, preciso, busca contrarrestar el efecto de reuniones, respondiendo a los deseos e inquietudes del personal. El uso regular de este instrumento con una persona determinada, permite mantener relaciones de confianza. No así en caso de conflicto y con un uso limitado del medio.

La carta personal es en ocasiones y en muchas organizaciones utilizada solo para tratar asuntos con personas externas a la empresa. Para el personal de la empresa se utiliza con las mismas características, un documento denominado memorándum, que muchas veces se necesita sea redactado lo más concreto y sencillo que se pueda.

Este medio tanto la carta como el memorándum, se utiliza generalmente para dar a conocer información financiera, objetivos, resultados, planes, proyectos, cambios en la estructura, en los reglamentos, etc.

5. Periódico interno.- Boletín de enlace, dirigido especialmente al personal y enviado a domicilio o entregado en su lugar de trabajo. Es un lazo que une a los miembros del personal y fomenta el sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa. Generalmente se informa de la vida de la empresa y la actividad de los empleados, de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la misma. Este documento llega a tener amplia difusión, con bastante penetración. Facilita obtener una mayor precisión y mejores posibilidades de memorización de las informaciones adelantadas. Emitidos con cierta periodicidad a veces comprenden resultados obtenidos y aspectos de interés para personas externas por lo que su alcance puede ser hasta clientes, proveedores, servidores, etc.

Sin embargo la emisión de un periódico o boletín implica tiempo invertido para seleccionar los artículos, diseño, presentación y contenido, además de un cierto costo que no es bajo generalmente. Debe ser atractivo, lo que implica muchas veces la intervención de especialistas internos o ajenos a la empresa, lo que ratifica lo mencionado anteriormente. Se presentan modalidades como son los números especiales, así como lo que constituye el contenido de los mismos.

Un sumario de un periódico podría o debería contener los siguientes puntos:

- Editorial de la dirección o comité de redacción
- Política general de la empresa, cambios, acuerdos, etc.

- Información técnica, nuevas máquinas, métodos, etc.
- Presentación y promoción de los diferentes departamentos, secciones o establecimientos que formen parte de la misma.
- Información comercial.
- Vida social, actividades culturales, deportivas, llegadas, jubilaciones, etc.
- Asuntos sociales, aumentos en prestaciones, descripción de estos, etc.
- Entorno de la empresa, profesional, económico, social, técnico, etc.

6. Boletines especializados.- Boletines o periódicos dirigidos a un determinado grupo en la empresa, de acuerdo a su categoría, etc. Busca facilitar el acceso a información que esté más orientada hacia un lector en especial. A veces pretende complementar informaciones dadas en el periódico para todo el personal.

7. Encuesta de opinión.- Estudio sistematizado de las aspiraciones del personal mediante sondeos exhaustivos o a partir de un cuestionario. Permite realizar un diagnóstico sobre el clima de la empresa y conocer problemáticas. Fomenta la expresión del personal, comunicación ascendente. La encuesta solo muestra la situación de la empresa en un momento dado.

8. Preguntas a la Dirección.- Es esta la forma por la que todo empleado puede plantear las preguntas que desee a la Dirección de su empresa por escrito o por teléfono. La Dirección puede responder directamente por teléfono, a través del periódico o algún escrito.

9. Buzón de ideas.- Es un medio que permite conocer los centros de interés u objetivos de las personas, fomenta la iniciativa y la participación, requiere de una respuesta o manifestación de "enterado" por parte de la organización.



## C) MEDIOS AUDIOVISUALES

1. Apoyos visuales : son los instrumentos didácticos que ejemplifican de manera visual los temas que se vayan a tratar. Son muy utilizados, pueden ser cartones, fotografías, dibujos, mapas, planos, etc. Apropriados para tratar asuntos como son la inducción de personal de nuevo ingreso, mostrar la estructura organizativa de la empresa, políticas, y misión de la misma, nuevos métodos y procedimientos, etc. Su alcance es de baja profundidad, puesto que el alcance es superficial. Se sugiere utilizarlo, cuando no va a ser permanente ni frecuente su aplicación, ya que llega a deteriorarse su utilidad bajo ciertas condiciones climáticas.

2. Cartelera : es el apoyo visual que muestra información de manera permanente, que generalmente sufre modificaciones de manera periódica. Es este el caso de los pizarrones y tableros de información, periódicos murales, etc. Generalmente se utiliza para dar a conocer a los empleados información acerca de cambios en la estructura de sueldos y prestaciones, etc.

3. Montaje Audiovisual : este medio permite la vinculación del sonido y la visión utilizando transparencias, y grabadora, videocassetera, proyecciones, etc. Por lo general la transparencia va ilustrando lo que se va narrando de manera audible. Es muy utilizado en la inducción del personal de nuevo ingreso.

4. Pelicula de Información : similar al anterior, la película de información es de carácter permanente, y representa en la mayoría de las veces un mayor costo, ya que tiene un uso en particular, lo que equivale a tener una cinta previamente grabada, inservible para realizar modificaciones. Es conveniente utilizar este medio cuando el uso que se le vaya a dar sea constante e intensivo.

5. Telediario : pequeño programa transmitido via monitores con información de interés para todos los integrantes de la empresa, utilizando mensajes breves y dinámicos.

6. Mensajes por altavoz : información transmitida a través de un sistema de audio cerrado. A veces se acompaña con la imagen del transmisor via monitores, sin embargo esto puede llamar en demasía la atención del personal y causar un accidente o bien interrumpir sus labores. Utilizado en las áreas productivas principalmente, o en todos los departamentos para dar pequeños y poco importantes avisos.

Generalmente los medios de comunicación no se presentan de manera individual sino que mas bien se usan en combinación con otros de ellos. Ejemplos de ellos tenemos los siguientes :

1. Sala de Información : combina un medio oral, audiovisual, y hasta un escrito. Conocida tambien como junta o reunion de información, permite la comunicación de aspectos relevantes para la organización.

2. Procedimiento de Acogida : mezcla de igual manera un medio audiovisual, un oral y un escrito, utilizado en la inducción de personal, generalmente de niveles altos.

3. Seminario de Reflexión : combinación de medios que permita a los integrantes de un grupo obtener información importante acerca de algún acontecimiento, llevando a cabo un debate o establecimiento de opiniones y una retroalimentación, tratando de determinar resoluciones.

## CAPITULO IV EL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

### 4.1 RELACION HOMBRE - TRABAJO

La empresa como una unidad productora de bienes y servicios existe por tres razones fundamentales: primero, porque existe alguna necesidad que sus productos o servicios satisfacen, segunda, porque cuenta con los recursos materiales, financieros, tecnológicos o técnicos para producir estos productos o servicios y tercera, porque cuenta con la participación de las personas, que son las que aportan su trabajo, lo que hace posible la generación de los bienes y/o servicios que la empresa entrega a la sociedad. Las personas, con su trabajo, fabrican los productos o prestan los servicios, los comercializan, los distribuyen, organizan, supervisan y dirigen todas y cada una de las actividades de la empresa.

El factor trabajo que representa la participación del hombre en la empresa, es esencial para la supervivencia de la misma. Aunque en la actualidad existan maquinarias y tecnologías desarrolladas, éstas difícilmente suplirían en su totalidad, la participación del hombre en ella.

El trabajo es propio del hombre. Desde tiempos muy remotos el hombre sabía que tenía que hacer algo para poder sobrevivir, es decir trabajar. Tenía que sembrar, recolectar, cazar, pescar, etc., para poder comer, vestir y tener un techo que lo cubriera de la lluvia, la nieve, el sol, etc. Se da cuenta que a cambio de su actividad obtenía lo que necesitaba para poder satisfacer sus necesidades primarias, es decir una retribución por lo realizado.

Hoy en día el trabajo no es tan solo el medio por el cual el individuo puede satisfacer sus necesidades básicas, lo que representa en primera instancia la retribución monetaria, pues además de esta, llamémosle salario, recibe una retribución en especie, como pueden ser las prestaciones, despensas, servicios médicos, vales de gasolina, seguros, etc., lo cual complementa la paga que el trabajador recibe por su trabajo.

Sin embargo el salario es lo más reconocido como fruto del trabajo. Existen otros medios de retribución además del salario. Por ejemplo, gracias al trabajo el hombre puede relacionarse con los demás, puede aprender a convivir, a formar equipo, a cooperar, a ser sociable, es decir le proporciona la satisfacción de pertenecer a un grupo. Es también el trabajo el medio que le permite al hombre aplicar sus conocimientos, aptitudes, le permite sentirse útil, productivo, desarrollar sus habilidades y su capacidad intelectual, además por medio del mismo, puede aprender nuevas cosas, puede crecer, desarrollarse como persona así como profesionalmente. El trabajo contribuye a la autorrealización del hombre.

De tal manera que si se advierten estos aspectos como medidas de retribución al trabajo del hombre, podemos observar que no solo es el aspecto monetario el que satisface sus necesidades básicas, lo que mueve a un hombre a desempeñarse dentro de una organización.

Habrá también que considerar el nivel cultural y los objetivos de un trabajador, esto es que si se tiene un empleado con los conocimientos mínimos y una preparación académica que quizá llegó hasta la primaria, pues tal vez por el momento a esta persona le interesará cubrir sus necesidades básicas o primarias y tal vez las secundarias las haya sentido más no valorado y no le atraiga determinarlas claramente ni buscar satisfacerlas, entonces sus objetivos tal vez sean el trabajar para comer. No así un empleado que tiene mayor conocimiento, otra preparación y proveniente de un medio ambiente distinto lo que influye en buscar algo más que una paga monetaria, el sentirse a gusto con lo que hace, con sus compañeros, en un ambiente laboral agradable, sus objetivos se inclinan para alcanzar otra posición en la organización, el sentirse apreciados en la misma, etc.

Realmente no es que las necesidades sean unas en un hombre y otras en otro, si no que como determina Maslow en su teoría "ninguna necesidad de algún nivel podrá ser satisfecha hasta que no se haya satisfecho la del nivel inmediato anterior", esto es que si algún hombre no ha podido cubrir sus necesidades básicas o fisiológicas como las llama Maslow, pues no tendrá porque preocuparse de las de seguridad, ni las de pertenencia, etc.

Hay que aclarar que ésta teoría de Maslow ha sido rechazada por varios autores, quienes consideran que la jerarquía de las necesidades no se cumple tal y como se plantea en la pirámide, esto es que no es la satisfacción de los primeros niveles lo que determina la existencia de las necesidades correspondiente a los niveles mas altos, puesto que en algunas ocasiones existen necesidades que se presentan sin seguir algún orden, esto es que se presentan de manera independiente.

Los objetivos que los hombres pretenden alcanzar están muy ligados con sus necesidades y la satisfacción de las mismas de modo que el trabajo es uno de los medios que le permite lograr ciertos objetivos y con ello satisfacer ciertas necesidades.

Es por ello la importancia de identificar las necesidades del hombre y del trabajo para satisfacerlos.

Es necesario recordar que el hombre fue creado para el trabajo, no para el tiempo libre. "Lo que transformará las sociedades y evolucionará el mundo es el trabajo y no el ocio"(29). El trabajo es el medio que le permite al hombre ocupar su tiempo libre para hacerlo útil, fructífero, fomenta su creatividad, es un factor que provoca que el hombre tenga menos tiempo ocioso, el cual resulta peligroso porque puede ser ocupado tanto en forma adecuada como en una forma errónea y perjudicial. En relación a esto bien dice el refrán: "La ociosidad es la madre de todos los vicios", por lo tanto que mejor que reducir la al mínimo y utilizar el tiempo de una manera productiva, trabajando.

La Ley Federal del Trabajo de México, define al trabajador, como "la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado" (30).

En relación al trabajo podemos comentar la acepción que de este se manifiesta en la ley antes mencionada, según el artículo 3o. "El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y la dignidad de quien presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia..."(31), y si bien es cierto, el derecho es propio del hombre y es dignificante, así la ley trata de proteger al trabajador.

Con su trabajo el hombre ha podido aprovechar los recursos de la naturaleza, para convertirlos en lo que podría definirse como la suma de tantas aspiraciones y causa de innumerables dolores y alegrías: la riqueza material. Así se refiere al trabajo Issac Guzmán Valdivia, en su artículo acerca del trabajo, lo define como "aquella actividad humana que por su misma naturaleza se ordena a la producción de valores materiales o espirituales" (32). Profundiza en dicho concepto diciendo que el trabajo tiene la dignidad de la persona humana y que es experiencia de fraternidad, que es un servicio a la comunidad, que es un derecho y un deber, que es una forma de practicar la caridad, que tiene un sello sobrenatural, que contribuye al progreso social, lo cual consiste en la participación del trabajo mismo en la realización del bien de la comunidad.

Ernesto Bolio y Arciniega clasifica al trabajo como "un medio terapéutico", y dice que tiene propiedades terapéuticas, y que la ausencia del mismo origina la neurosis de la desocupación.

El trabajo entonces puede generar en quien lo realiza un descubrimiento de su propia personalidad, de sus virtudes, defectos, habilidades y limitaciones.

Es además uno de los medios que más necesidades satisface, es por medio del trabajo que el hombre se procura un lugar donde vivir, comida, protección y seguridad.

Por otra parte al trabajar en un medio ambiente, se supone el contacto entre los hombres, lo cual permite satisfacer otro tipo de necesidades, como son las de afiliación, de pertenencia, poder, autorealización, etc.

El trabajo es un medio de perfección, podría decirse que es "la posibilidad trascendente, que conduce a Dios, transfigurando un medio de realización humana, en camino de perfección sobrenatural" (33).

Anteriormente las empresas no aceptaban que el trabajador era un ser humano y era considerado tan solo como un factor más de la producción, atendiendo solamente los resultados que de él se obtenían. Bastante tiempo transcurrió para que el hombre fuera considerado como un elemento que requería un trato diferente al resto de los factores necesarios para la producción. En la actualidad se tiene un concepto acerca del hombre considerando su función como factor de la producción, como uno de los elementos más complejos, atendiendo a su naturaleza humana en cuanto a su trato, lo que se le puede exigir y lo que puede dar. Se ha cambiado el concepto que se tenía del hombre como "cosa" al de "hombre, como un ser racional". Tanto ha sido aceptado este cambio que actualmente existen leyes que regulan las relaciones entre el trabajador y el empresario, así como el establecimiento de los derechos del trabajador frente a su patrón y otras situaciones.

El empresario actual debe reconocer que el individuo además de ser considerado como fuerza de trabajo debe recibir un trato especial en relación a los otros factores de producción, pues presenta necesidades y ciertas características. Debe aceptar que necesita del trabajo del hombre, por lo que debe preocuparse tener el personal adecuado a las necesidades de la empresa, para poder lograr los objetivos de la misma.

Dentro de la empresa es fundamental dirigir los esfuerzos de las personas que constituyen la fuerza laboral, la motivación, una dirección adecuada, la capacitación necesaria y la comunicación son algunos de los principales instrumentos con que cuenta el empresario o administrador para lograrlo, y poder conseguir un óptimo desempeño.

Es común afirmar que el hombre trabaja lo menos que puede, que es conformista, que le teme a la responsabilidad a la entrega total, y que es indiferente a las necesidades de la empresa en donde trabaja, resistiéndose al cambio y principalmente a cambiar el mismo. Este pensamiento tan generalizado no se aleja de la realidad, más es en cierto modo atribuible a la forma en que una empresa administra sus recursos humanos, a la falta de comunicación que existe entre el trabajador y el empresario, los jefes, etc.

Douglas Mc. Gregor define dos tipos de trabajador que pueden encontrarse en la empresa, los que se identifican con la teoría X y los que se identifican con la teoría Y:

#### TEORIA X:

- 1) El hombre es perezoso y debe ser motivado por incentivos externos.
- 2) Los objetivos del hombre se enfrentan con los de la organización, por lo que debe de ser controlado para que trabaje de acuerdo a los objetivos de la misma.
- 3) El hombre es incapaz de autocontrol y autodisciplina.
- 4) El trabajador se divide en dos grupos: los que se adaptan a lo antes mencionado y los que están motivados y dominan sus sentimientos y se autocontrolan.

#### TEORIA Y:

- 1) Las personas tienen motivaciones que son distribuidas en una jerarquía: necesidades de supervivencia, protección, seguridad, necesidades sociales y de pertenencia a un grupo, necesidades de autoestima, de autodominio y dependencia, y las últimas son de autorrealización. Cuando se satisfacen las primeras se busca satisfacer las siguientes en orden consecutivo, hasta conseguir las últimas.
- 2) El hombre desarrolla sus capacidades y aptitudes en la organización.
- 3) El hombre se motiva y se controla.
- 4) El hombre busca su autorrealización y el rendimiento eficaz en las organizaciones.

En una empresa se pueden presentar ambos tipos de personas y hasta algunas que se identifiquen con ambas teorías, lo conveniente sería buscar que todas las personas formaran una fuerza laboral que se identifique en algunos puntos con la teoría Y, para conseguir que sean trabajadores que se identifiquen con su trabajo, con su empresa y que estas a la vez se identifiquen con sus intereses personales.

Con la teoría X, A. Mc. Gregor nos quiere mostrar al empleado que trabaja tan solo por requerir satisfacer alguna de sus necesidades, generalmente las primarias, sus objetivos son tal vez el ganar dinero para subsistir, la empresa le proporciona el medio para lograrlo considerándolo como de su fuerza laboral.



En la mayoría de estos casos el trabajador no está a gusto con las actividades que desempeña y mucho menos con la organización a la que considera como explotadora, es este el empleado que "si no le dan, no da", es decir necesita motivación para llevar a cabo su trabajo, aquí pueden ser utilizados motivadores positivos o negativos, es decir "si trabajas más, ganarás más", o "si no trabajas, pues te vas", he ahí el dilema.

El empleado no conoce ni siquiera en que tipo de empresa está, ni nada relacionada con los fines, filosofía y objetivos de esta, no le preocupa conocerlos si los hay, y si no los hay pues es problema de la administración, también el que existan y no se comuniquen. Es decir por una deficiencia de sistemas de comunicación, que en la mayoría de los casos está dada por la falta de interés de la dirección y administración de la empresa en los recursos humanos con que cuenta, el trabajador no se desempeña adecuadamente.

Con la teoría Y, Mc. Gregor muestra un trabajador que se identifica con su trabajo y por lo tanto con la empresa en la que participa pues en ella encuentra el medio de desarrollarse, entonces es capaz de realizar un mejor trabajo, conoce cual es su función y porque debe realizarla.

Estas circunstancias son fruto de una adecuada comunicación y conocimiento del individuo acerca de la organización. Sin embargo a pesar de que la teoría Y, Mc. Gregor dice que el trabajador es capaz de motivarse y del autocontrol, no así en la teoría X, en la cual lo considera indisciplinado y que necesita una fuerte motivación. Estas no parecen las únicas inclinaciones que podemos encontrar en los trabajadores, tal vez uno tenga identificación con su trabajo pero necesita instrucción y alguien que lo controle, es decir tal vez pueda existir un trabajador que se identifique con la teoría combinación de ambas, es decir con "la teoría Z".

Con esto quiero decir que habrá que tomar en cuenta estas teorías para determinar el plan más adecuado y lograr el mejor desempeño en la organización, pero no deben considerarse como determinantes ni obsoletas, tal vez haya trabajadores que se identifiquen con la teoría W, con con la teoría V, y entonces nuestro plan fracasaría.

Por lo tanto, como mencionamos anteriormente la motivación, una buena dirección, sistemas de control y comunicación adecuados, son elementos bases para lograr esta identificación y especialmente conseguir una conciliación del individuo con su trabajo y por consiguiente con la empresa misma.

## 4.2 LOS GRUPOS HUMANOS Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Para trabajar el hombre generalmente se une con otros hombres.

Para poder lograr el objetivo perseguido, se une formando grupos. Según Schein un grupo se origina "cuando dos o más personas entablan cualquier clase de relación entre sí", para Krech un grupo se da "cuando dos o más personas se unen con las siguientes condiciones:"

a) Si las relaciones entre los miembros del grupo son interdependientes, la conducta de uno de ellos influye en la conducta de los demás.

b) Si los miembros del grupo comparten una ideología, es decir un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la conducta de los miembros.

Un grupo, podemos decir que es entonces: la relación que se establece entre dos o más hombres que comparten ideología, valores, creencias, objetivos, que se comunican y organizan sus esfuerzos para alcanzar objetivos y satisfacer algunas de sus necesidades.

El hombre no vive solo en el mundo, convive con otros hombres y forma grupos, todo individuo es miembro de uno o varios grupos. Homans, define al grupo como "el número de personas que se comunican entre sí, durante un transcurso de tiempo", y determina dos tipos de grupos: los naturales y los artificiales.

a) Naturales: son los grupos que se originan cuando los individuos deciden por propia voluntad formar parte de un grupo.

b) Artificiales: son los grupos que se originan cuando los individuos deciden unirse para alcanzar un fin determinado y a través de un experimentador, que los pone en ciertas situaciones para que resuelvan problemas.

En la empresa se presentan ambos tipos de grupos, en la mayoría de los casos, ambos, tienden a identificarse con los grupos formales de trabajo y con los grupos informales, respectivamente. Es decir los grupos que reúnen los intereses encaminados a lograr las metas determinadas para los trabajadores, y los grupos que representan los intereses que no están directamente encaminados a resolver o a alcanzar los objetivos de la empresa, que son origen de la comunicación informal.

Los grupos naturales pueden corresponder a los grupos formados por los trabajadores para alcanzar ciertos objetivos, determinados por el mismo grupo; y los grupos artificiales pueden corresponder a los grupos encaminados hacia un objetivo que está relacionado con la productividad de la empresa, una meta fijada por la misma empresa, es decir los equipos de trabajo.

El individuo acepta o rechaza a un grupo, de acuerdo a los objetivos que tenga. W.I. Thomas dice que el hombre se une con otros hombres para satisfacer cuatro deseos:

a) Seguridad: este deseo puede ser satisfecho por cosas materiales, como la comida, vivienda, ropa, etc., también se satisface en crear algo agradable para el sujeto.

b) Nueva experiencia: este deseo se puede satisfacer relacionándose con gente nueva, creativa, que le de la oportunidad de desempeñar papeles nuevos y diferentes.

c) Reconocimiento: es satisfecho cuando la persona siente que es alguien realmente, ante los demás.

d) Respuesta: es el deseo de sentirse necesitado, el hombre busca amor, respeto, afecto, etc.

El hombre se ha asociado a otros para satisfacer sus necesidades o deseos, se asocia de acuerdo a la actividad que desarrolla el grupo, tiene intereses individuales por los cuales busca alcanzar un estatus, el compañerismo, etc., Es por eso que para lograr que el trabajador se desempeñe adecuadamente es necesario que al formar parte de un grupo o equipo de trabajo esté bien informado de la actividad que va a desempeñar, de las personas que van a integrar el grupo, de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la participación de cada uno de los integrantes, para realizar esto deben utilizarse adecuados sistemas de comunicación, los cuales permitan transmitir lo necesario para lograr un desempeño eficiente.

Un grupo se integra para alcanzar los objetivos de sus miembros, previamente unificados mediante la interacción, los miembros elaboran una ideología común que regula las actitudes y acciones y se propone satisfacer las necesidades de sus miembros.

Las necesidades humanas crecen y aumentan a medida que el individuo cambia, por lo que debe existir un esfuerzo por parte de los integrantes para aumentar las funciones del grupo y lograr que este siga existiendo.

Aunque un grupo busque satisfacer muchas necesidades, le es imposible satisfacerlas todas, por lo que el hombre se ve en la necesidad de pertenecer a varios grupos a la vez, para poder de esa manera satisfacer la mayoría de sus necesidades. La empresa y los grupos que dentro de ella se forma sirven para satisfacer algunas de las necesidades de los trabajadores. Dentro de estas necesidades están las económicas, retribuciones, para satisfacer necesidades primarias de subsistencia, las de sentirse apreciado por los demás, útil por el trabajo que desempeña, las de contribuir al logro de los objetivos del grupo y con ello los de la empresa y los suyos mismos. Esta es una necesidad que generalmente no se reconoce, ni se conoce el grado de satisfacción que produce el saciarla, debería ser considerada ya que lleva implícita una realización personal.

Al relacionarse los individuos, se identifican con una ideología común, que comprende creencias, valores y normas comunes, esto minimiza las diferencias de los miembros del grupo o más bien unifica necesidades. En la empresa se establecen políticas, reglas, normas, que pretenden homogeneizar la participación de los miembros de los grupos formales que la integran, buscando contribuir al establecimiento de los sistemas de comunicación más adecuados para transmitir los valores, creencias y filosofía de la empresa con el propósito de unificar el desempeño de cada individuo dentro de cada grupo conciliando intereses particulares con intereses de la empresa y lograr con esto el mejor desempeño y el logro de los objetivos determinados.

### 4.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son sistemas sociales. Combinan ciencias y personas, tecnología y humanidad lo cual las hace ser muy complejas. Son además necesarias para que la sociedad logre los satisfactores que requiere.

Las personas son elementos fundamentales en toda organización y su comportamiento es impredecible, debido a que cada individuo es único e irreplicable y tiene sus propias necesidades, intereses y valores. Por lo que no existen fórmulas simples ni precisas para lograr su colaboración así como tampoco existe la solución inmediata para sus problemas dentro de la organización. Lo que se puede hacer es prestar atención a las relaciones humanas en el trabajo, tratando de incrementar la comunicación. Esto puede lograrse a través del establecimiento de un buen sistema de información para eficientar las relaciones interpersonales y el desempeño en la organización.

Además de ser elementos fundamentales, los hombres constituyen el sistema social interno de la organización, formada por individuos, grupos pequeños y grandes, tanto formales como informales. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que dan origen a la organización y ésta existe para servir a las personas teniendo también sus propios objetivos.

Cuando el funcionamiento de la organización considerando adecuadamente a las personas, ésta y la sociedad reciben un beneficio. Las personas trabajan en un ambiente agradable que les permita satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas y desarrollarse. La organización se beneficia obteniendo el desempeño eficiente en las actividades que contribuyen a la consecución de sus objetivos, y con ello a la producción de bienes y servicios de mejor calidad y menor costo para la sociedad, quien además va a tener integrantes más conscientes, y conformes lo cual va a fomentar un ambiente de cooperación y progreso.

Cuando el individuo siente que la organización advierte sus necesidades y deseos, busca ayudar a satisfacerlas, y que valora su colaboración para conseguir los objetivos de ésta eficientemente. Entonces el empleado está abierto a entender su papel en la misma y concientizarse de su desempeño. Todo lo anteriormente mencionado puede darse si es que el ambiente organizacional es favorable. Un elemento clave para lograrlo es propiciando buenas relaciones entre los diferentes niveles de la misma, con el objeto de conocer quienes y como son las personas que forman parte de la organización, cuales son sus aspiraciones, necesidades, opiniones, sugerencias, etc. Considerando que las personas encuentran mayor identificación con su trabajo y con ello un mejor desempeño, sobre todo cuando hay colaboración, espíritu de equipo, un ambiente participativo y una perspectiva de desarrollo.

En la empresa se manifiesta la personalidad de todos y cada uno de sus miembros, generalmente de esta forma cada empresa es diferente de las demás, puesto que está constituida por individuos que son diferentes entre sí y que tienen objetivos y formas diferentes de sentir y de actuar, la empresa presenta entonces un medio ambiente natural para la interacción y desarrollo de las personas, individuos o grupos que la integran, a esto se le conoce como organización.

Podemos definir etimológicamente la organización: ORGANON cuerpo estructura, partes unidas entre sí que forman un todo armónico o equilibrado para que pueda realizar sus funciones y alcance sus fines naturales, y ACTIO acción de, por lo que se concluye que ORGANIZACION es la consecuencia de organizar, "dar cuerpo a los elementos disponibles para lograr los objetivos", la organización es un sistema, es decir, "un conjunto organizado de elementos diversos pero que están relacionados de manera tal, que todos contribuyen al logro del objetivo común", podemos decir que la organización es un sistema dinámico.

Considerando la organización como un sistema, se puede observar que se realiza un procedimiento, en el cual se requieren insumos que bajo un proceso generan productos, lo que se esquematiza de la siguiente manera:



**a) INSUMOS**

- Ideas (misión institucional, objetivos estratégicos, organización, etc.).

- Personas (accionistas, director general, ejecutivos, trabajadores, asesores, clientes, usuarios, proveedores, acreedores, etc.).

- Cosas (capital, instalaciones, maquinaria y equipo, materiales, herramientas, medios de producción, energéticos, servicios públicos, etc.).

**b) PROCESOS**

Administración  
Transformación  
Integración  
Desarrollo  
Control  
Resultados

**c) PRODUCTOS**

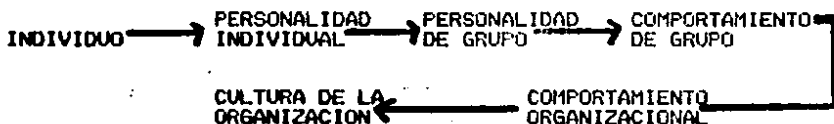
Bienes y servicios para el mercado  
Valor económico agregado  
Satisfacción de las necesidades del consumidor  
Mejoramiento del nivel de vida de sus trabajadores  
Generación de empleo  
Aportaciones sociales

#### d) RETROALIMENTACION

Generación de la demanda de los bienes y servicios  
Solvencia moral y económica  
Crecimiento y desarrollo  
Permanencia en el mercado  
Consolidación y diversificación

Definiendo como un sistema a la organización, y recordando que el individuo es el que integra una empresa llevando consigo al trabajo su propia personalidad y forma de actuar y pensar, podemos definir lo que es la "cultura de la organización".

La cultura de la organización se refiere "al conjunto de valores y posturas que determinan los criterios y prácticas de la dirección de la empresa"(37), cita, de aquí se desprende el concepto de "comportamiento organizacional", que se refiere "al modo específico en el que cada organización opera interna y externamente"(38). Es decir que la forma de operar de una empresa depende en gran medida del comportamiento de cada uno de sus miembros, podemos explicar este hecho mediante el siguiente esquema:



Conociendo al ser humano y proporcionándole un buen ambiente de trabajo, a través de un sistema adecuado de comunicación es lo necesario para la toma de decisiones eficaz y lograr productividad y autosatisfacción del trabajador.

El clima organizacional de una empresa debe ser la respuesta a las necesidades de los individuos que la forman, así como ser la herramienta o el medio que permita alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, manteniendo interesado a cada uno de los trabajadores, haciéndolos partícipes de la operación misma.



Es importante conocer en este capítulo el concepto de Desarrollo Organizacional, aspecto que se está introduciendo en la filosofía empresarial con mucha fuerza.

Warther Davis define el Desarrollo Organizacional, como " el proceso de cambio que posee el potencial de producir progresos de gran importancia en las áreas de cooperación, trabajo en equipo y productividad " (38).

Es una estrategia de intervención que utiliza procesos grupales referidos a toda la organización y que tiene el objetivo de producir determinados cambios planeados. Consiste en uno o varios cambios de actitudes, valores y prácticas. Se centra en el trabajo de equipo y en la solución de problemas mediante la aportación común.

Sus características son las siguientes:

1. Se centra en toda la organización
2. Integración de sistemas
3. Utiliza un agente de cambio
4. Es solución a problemas
5. Es un aprendizaje experimental
6. Procesos de grupo
7. Requiere de retroalimentación

Dentro del Desarrollo Organizacional destaca lo referente a la Calidad de Vida Laboral, lo cual puede definirse como " el ambiente o el aire que respira una organización y que está encaminado a fomentar y conseguir " : (40)

- el apoyo de los directivos.
- que se trate a las personas como expertos responsables de sus puestos.
- que se presenten oportunidades para mejorar sus puestos, y para su contribución en un ambiente de mayor confianza y respeto.
- lograr el apoyo de los directivos.
- alcanzar calidad en el entorno laboral, determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización.
- la participación de todos los empleados.

#### 4.4 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

Dentro de toda organización es importante reconocer el papel que tienen los recursos humanos para lograr los objetivos de productividad, eficiencia y desarrollo de la misma. Desde los niveles altos, en niveles intermedios, hasta los más bajos, el hombre y su participación en la empresa a través de su trabajo, es lo que la conducirá a alcanzar niveles de excelencia en la operación y desarrollo de la actividad en que se desenvuelva.

Son los recursos humanos la energía y fuerza que requiere la empresa para llevar a cabo sus funciones y alcanzar con éxito sus objetivos. También son los responsables y factor determinante en su desarrollo.

Sin el hombre, a pesar de las innovaciones tecnológicas, la operación de la empresas no podría efectuarse, pues son ellos quienes con su mano de obra, favorecen la producción de bienes y servicios, aportándola directamente en forma artesanal o técnica, a través del manejo de las máquinas involucradas en el proceso de producción, no podría llevarse a cabo la coordinación de las actividades del proceso productivo, ni de la de la fuerza laboral necesaria.

Sin los empleados en general, no podrían efectuarse muchas de las actividades que estrechamente relacionadas o no, con el proceso productivo permiten la realización de éste. Por otro lado sin los hombres que administran los recursos disponibles, no podría darse el mejor aprovechamiento ni utilización de los mismos para lograr lo planeado. Y sin la dirección de la empresa es imposible lograr que el proceso se efectue, ya que sin la planeación, organización, integración, control, supervisión, dirección, apoyo, administración y decisión que son las funciones básicas de la Dirección General la empresa no tendría una guía, soporte ni motivación para lograr los objetivos generales y particulares de una empresa.

"La dirección y liderazgo están asociados con las relaciones interpersonales...". "La planeación, organización e integración es la forma como deberían llevarse a cabo deben complementarse dando a la gente instrucciones, buena comunicación y mediante la habilidad de dirigir". "La administración como liderazgo debe basarse en una comprensión de lo que motiva a la gente, y en una habilidad para incorporar en los papeles administrativos y relaciones interpersonales, sistemas de incentivos, de tal forma que las personas obtengan satisfacción de haber atribuido al logro de las metas empresariales y departamentales" (39). Koontz y O'Donnell a través de estas frases denotan la importancia que tiene el hombre en la organización para lograr los resultados deseados, y la comunicación como una valiosa herramienta para el liderazgo y la dirección de los recursos humanos.

#### **4.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Robbins afirma que el comportamiento humano es predecible, si se conoce como las personas perciben las situaciones y cuales son las cosas importantes para ellas.

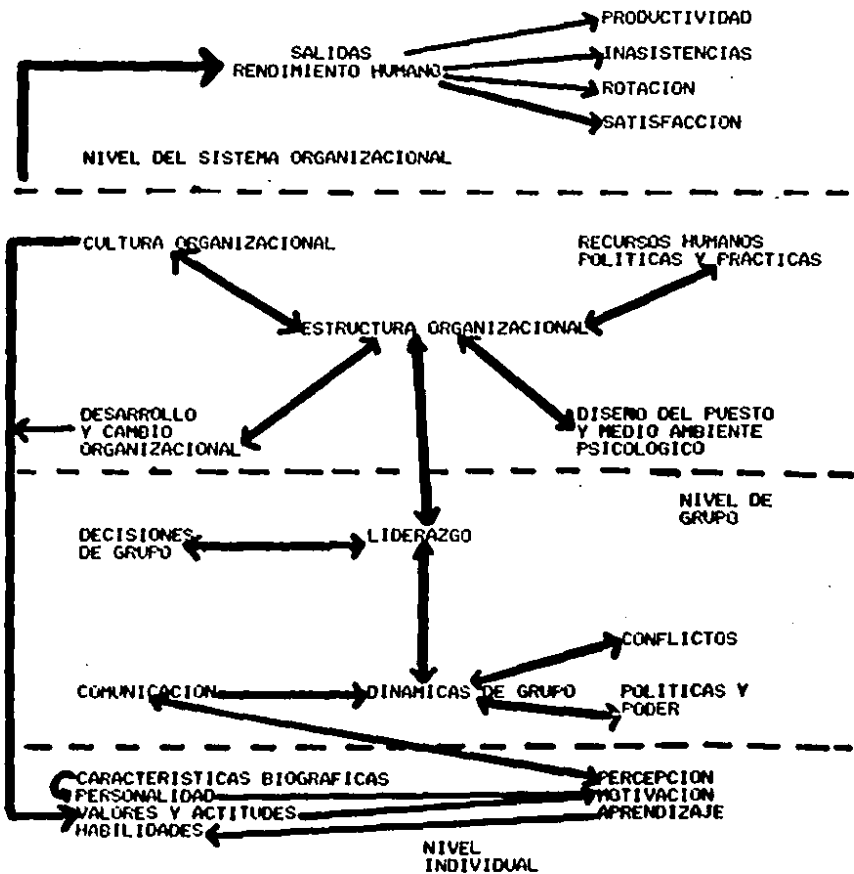
Considera además que existen diferencias entre los individuos, ya que aun en situaciones similares actúan de manera distinta.

Es entonces el estudio sistemático del comportamiento humano lo que permitirá elaborar razonables predicciones.

Se reconocen distintos aspectos en una organización, los cuales influyen directamente en el comportamiento de los hombres que la conforman y por lo tanto en el desarrollo de la misma.

A continuación se presenta un esquema mostrando los distintos aspectos, los cuales están englobados en tres niveles: el de los aspectos que se encuentran en los sistemas de organización, el de los aspectos de los grupos, y el de los aspectos del hombre en forma individual.

Como se podrá observar los tres niveles están relacionándose, esto es que todos afectan el comportamiento. Cabe señalar que la comunicación es un aspecto considerado en el nivel de aspectos del grupo, y el individuo en forma particular.



## CAPITULO V

### CONCILIACION DE LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS ORGANIZACIONALES, PARA LOGRAR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO

#### 5.1 OBJETIVOS PERSONALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Tal y como se vió en el capítulo I, tanto el hombre, como la empresa tienen ciertos objetivos, generados en la mayoría de las veces para satisfacer una necesidad. El hombre tiene diferentes necesidades, desde las básicas que debe satisfacer para subsistir, y otras como aquéllas que le producen una satisfacción personal, tales como sentirse apreciado y alcanzar el triunfo y el éxito. La empresa propiamente hablando no tiene necesidades, sin embargo los elementos que la conforman, son razones de su existencia y consecución de objetivos. Por ejemplo, el subsistir, permanecer, crecer, etc. son aspectos que están estrechamente ligados con las expectativas y deseos de los socios, empleados, medio ambiente, pues por ejemplo a los empleados les interesa que la empresa permanezca, pues así aseguran su empleo y a los socios les importa que la empresa crezca, pues con ello crecen sus utilidades.

En una empresa los objetivos personales de cada uno de los hombres que en ella laboran, y los objetivos organizacionales, generados por las necesidades grupales, como ya se mencionó, usualmente se consideran para su consecución como fuerzas opuestas.

Generalmente la imágen que se tiene de la empresa, es la de un organismo explotador de hombres, cuando bien pudiera aplicarse el calificativo de desarrollador de hombres, tanto en el aspecto físico como en el espiritual.

Es por ello que considero importante la conciliación de los objetivos del personal con los de la empresa. Para lograr esta conciliación, la empresa debe tener presentes los objetivos del personal, en general. Esto no significa que tiene la obligación de conocer todos y cada uno individualmente; más bien es que debe tener conocimiento de los móviles que tienen los hombres en general, para trabajar, y buscar un desarrollo, tomando en cuenta la posición que tengan en la estructura orgánica. Así por ejemplo es posible encontrar que en los niveles más bajos de la organización el móvil principal es el aspecto de subsistencia, la remuneración, ya que los hombres que pertenezcan a este nivel generalmente tienen que satisfacer sus necesidades primarias prioritariamente. En los niveles ejecutivos tal vez el móvil principal sea el alcanzar un desarrollo profesional, es decir les interesa ocupar una posición, el status, etc. Así es como existen diferentes tipos de móviles dentro de una misma organización, los cuales hacen actuar de distintas formas a los hombres que en ella cooperan.

Es función de la organización, conocer a grandes rasgos cuales son los objetivos del personal, tratar de estandarizarlos y conciliarlos con los propios. Esto puede lograrse mediante la instalación de un sistema de comunicación adecuado, el cual permita el establecimiento y desarrollo de las relaciones humanas y laborales en la operación normal de la empresa.

La organización como un ente conformado por varios elementos, va a buscar de igual manera varios objetivos, estos estarán determinados en función de la situación presente de la empresa, de la postura de su dueño o del consejo de accionistas, del consejo de administración, etc. El medio ambiente en donde se desenvuelve la empresa es factor determinante para el establecimiento de sus objetivos.

Independientemente de estos factores y de acuerdo a lo comentado en el capítulo I, la empresa tiene ciertos objetivos que podrían considerarse como prioritarios en tanto que son producto de su naturaleza. Por ejemplo la permanencia de la empresa, la generación de utilidades, creación de empleos, producir bienes y servicios, etc. Los objetivos de la organización deben darse a conocer a los empleados, para que estos sepan que es lo que busca la empresa en donde trabajan, y así puedan identificarse con ella y con el papel que representan en la operación global de la misma. Los objetivos personales y los organizacionales no son opuestos entre sí como generalmente se piensa, más bien son dependientes unos de otros y se complementan al ser alcanzados. Es por esto que es básico lograr que estos se conozcan entre sí, que ambas partes se valoren y se entiendan; individuo y empresa.

Algunas empresas han adoptado una postura más humanística, puesto que se han esforzado, con bastante éxito en proporcionar a sus empleados un trato más equitativo y humano, reconociendo la importancia de los recursos humanos para lograr el éxito empresarial. Han buscado establecer un ambiente de trabajo seguro, agradable, armónico, para motivar a los recursos humanos con que cuenta; sin embargo la postura opuesta que acepta como principal medio de influencia para conseguir que los hombres realicen su trabajo con eficiencia o al menos correctamente, es el ejercicio de la autoridad y la influencia del poder, lo cual ha prevalecido desafortunadamente en la actualidad.

Ya que los empleados y la dirección de la empresa, forman parte de un todo, es ilógico pensar que estos pueden funcionar dentro de la organización por separado; a pesar de que tienen sus propios objetivos. Sin embargo el hecho de que estén involucrados en un mismo ente los obliga en principio a convivir y a entenderse, es decir comunicarse.

Desafortunadamente esta postura es difícilmente aceptada, aún en nuestros días, motivo por el cual se realiza el presente estudio.

Dado lo anterior se puede concluir que los intereses del individuo dentro de la organización están vinculados en gran medida con los de la empresa. En capítulos anteriores se trató de presentar cuales podrían ser los objetivos personales, así como los objetivos organizacionales, para poder entonces establecer la relación que se considera existente entre ellos.

Se plantea como conclusión que dichos objetivos están vinculados y que pueden ser conciliados para beneficio de ambas partes, logrando principalmente que los empleados realicen sus actividades con eficiencia y concientes de lo que hacen y del papel que representan en la operación global de la empresa. Ejemplos de la vinculación que se afirma existente, tenemos entre otros: hablando del objetivo económico de la empresa, la obtención de utilidades, estableciendo la relación, podríamos decir que para el individuo esto representa la obtención de una remuneración a cambio de su trabajo; entonces si la empresa no obtiene utilidades, difícilmente podrá contribuir con la paga adecuada para los hombres que en ella laboran, y a largo plazo terminará por dejar de remunerarlos definitivamente. Y si el trabajador deja de prestar su mano de obra, pues la empresa deja de operar y con ello puede llegar a su fin.

Con este ejemplo también se puede apreciar la relación del objetivo de permanecer en el mercado y el de la seguridad de mantener un empleo. El buscar hacer conciencia de que los objetivos particulares del trabajador son susceptibles de conciliación con los de la organización, utilizando para ello como herramienta la comunicación, en las modalidades en que puede manifestarse esta dentro de la empresa, y considerando esta conciliación como un elemento necesario para lograr un mejor desempeño, constituye un intento para fortalecer la mentalidad vanguardista de la importancia de los recursos humanos en la empresa para lograr productividad.



## 5.2 IDENTIFICACION DEL INDIVIDUO CON LA EMPRESA

El conocimiento que tiene el empleado o trabajador acerca de la organización en la cual se encuentra laborando, generalmente es muy superficial, tanto que en muchas ocasiones llega a ser el simple conocimiento del nombre y ubicación de la misma. Esta afirmación nos permite recapacitar acerca de lo que se da en la actualidad en relación a la identificación empresa-individuo. Es grave pensar que a pesar de que un trabajador o empleado pasa la tercera parte del día en su centro de trabajo, apenas si lo conoce. Siendo ahí el lugar donde se desarrolla, aprende, aplica sus conocimientos, y deja su esfuerzo y trabajo diario. En contraste con esto existen en algunas organizaciones, personas que como comunmente se denomina, "se ponen la camiseta", esto es que se identifican con su trabajo, sus actividades diarias en una palabra se identifican con la empresa y con los objetivos de ésta. Esta identificación implica muchas cosas, entre estas sobresale el consentimiento de aceptación que tiene la persona hacia la organización, el reconocimiento del valor de su trabajo en relación con la operación global, y el entendimiento que debe existir por ambas partes acerca de la interacción que guarda el logro de los objetivos personales con el de los organizacionales.

Hoy en día los dirigentes de las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene lograr esta identificación para obtener mejores resultados. Sin embargo lograrlo no es tarea fácil, pues implica una serie de cambios en la organización. La identificación del individuo con la empresa comprende, en primer lugar, el reconocimiento por parte de la Dirección, del valor que representa ésta para lograr eficiencia en la operación. En segundo lugar, de la disposición para llevar a cabo los cambios pertinentes para alcanzarla. Y en tercer lugar la concientización de que no será tarea fácil.

Por orden lógico, comprende una serie de etapas: primeramente conseguir que todo el personal tenga un conocimiento pleno de la empresa, ubicando a cada hombre en su puesto, relacionándolo con el resto de la organización. Esto también comprende el dar a conocer los objetivos de la misma. En relación directa con ello, está el conocimiento del puesto ocupado por cada persona, en función directa con sus actividades, responsabilidades, y relaciones interorganizacionales. Un punto clave es el reconocimiento de los límites de autoridad y responsabilidad, lo cual es básico aclarar para obtener mejores resultados.

En segundo lugar está en conseguir que el individuo se sienta parte útil en la organización.

El papel de la comunicación para el cumplimiento de estos objetivos, es obvio, ya que el sistema de comunicación que tenga la empresa, será el instrumento principal para ejercer los programas y transmitir las políticas y procedimientos correspondientes.

El diseño y establecimiento del sistema que sea considerado como el más adecuado para alcanzar lo planeado, es un punto vital en el proceso de identificación. Tal vez no sea necesario quitar todo lo establecido, pero si se requerirá de un criterio amplio que permita eliminar lo que se haya encontrado obsoleto, así como la restauración de algunos otros aspectos, y la implementación de aquello que se considere una mejora.

Cabe aclarar que el proceso de identificación, es en principio labor de la Dirección General. Puesto que es de allí de donde emanan las decisiones que tienen relación con la iniciación de dicho proceso. La Dirección General, deberá estar convencida de que un mejor desempeño está ligado con las personas, y que para que esto suceda, se tiene a la comunicación como una herramienta muy útil.

La decisión de considerar la comunicación como una herramienta para lograr un mejor desempeño de las personas, implica un compromiso por parte de los directivos de la organización, el establecer objetivos, políticas, normas, metas y programas, en una palabra tiempo de creación y de supervisión.

### **5.2.1 FILOSOFIA Y CREDO CORPORATIVO**

Toda empresa opera bajo ciertos principios que generalmente no son conocidos por todas las personas que en ella colaboran, sobre todo en los niveles inferiores de la estructura. Estos principios son los que determinan la forma de operar de la misma, es decir delimitan de cierta manera el actuar, lo cual le llevará a lograr sus objetivos. Encierran lo que se denomina la filosofía de la empresa, que define la manera en que la ésta se desenvolverá a través del tiempo y de las circunstancias.

La práctica de la filosofía de una empresa debería considerarse como un factor fundamental para lograr eficiencia en la operación. Podríamos considerar a la filosofía, como la doctrina institucional de la organización.

Cualquier grupo organizado debería de tener formalmente una misión global, además de tener objetivos propios. La misión o propósito de la empresa, es lo que caracteriza su operación, lo que la diferencia de otras. Cumplir su misión es operar conforme a su propia filosofía, la cual delimita su actuación en ciertos aspectos, siendo a veces orientadora y hasta limitadora.

Cada organización tendrá su propia misión la cual dependerá entre otras cosas del giro al cual pertenece, de la formación de las personas que la dirigen, del medio en que se encuentra inmersa, etc. Es decir, que su operación es reflejo principalmente de la personalidad de las personas que la conforman, influenciada por las circunstancias particulares del medio ambiente que la rodea. La Dirección General, así como los mas altos niveles ejecutivos y en algunos casos incluso los dueños y accionistas, participan en la determinación de la misión y filosofía de la empresa.

El cumplir con la misión determinada por medio de la práctica de la filosofía y credo corporativo, es una meta difícil de alcanzar, pero muy benéfica.

Determinada la misión y la filosofía que deberá conducir a la empresa al logro de la primera, es necesario obtener la participación de todo el personal de la empresa, quienes deberán comprender cual es el perfil que caracteriza a la organización a la cual pertenecen. En relación directa con los objetivos generales de la empresa, la filosofía revela los medios para lograrlos. La postura que deberá asumir la empresa ante determinadas situaciones, la manifestación de los valores que al crearse, se pretendieron inculcar, y que através del tiempo y de acuerdo al desarrollo de la empresa, van complementándose o bien se refuerzan y cambian si es que éstos valores van en contra de la misma.

La práctica de la filosofía de una empresa, puede considerarse como su tarjeta de presentación, ya que deja lo que se denomina como su "imagen". Comprende la operación normal de la empresa, su participación en los asuntos de diferente índole, política, industrial, laboral, social, cultural, etc., lo cual determina el perfil que la caracteriza en la sociedad a la que pertenece.

Basado en la filosofía de la empresa se determina el Credo Corporativo. En éste, se definen cuales son los valores que se consideran en lo concerniente a la operación y funcionamiento de la empresa, así como la jerarquización de los mismos. También menciona el o los objetivos por los cuales se creó inicialmente la organización. Constituye en resumen, el interés que tiene la empresa por el hombre, considerándolo parte importante para la operación, comprende además ciertas reglas que deberán regular la vida laboral. El credo corporativo describe la misión de la empresa y el compromiso de ésta con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, y con el resto de los hombres que conforman la comunidad en donde se encuentra inmersa. Por medio de este documento, existe la oportunidad del trabajador de conocer a la organización en donde se desempeña, ya que muestra la línea dentro de la cual la empresa pretende desarrollarse. Permite también conocer cual es la forma de pensar de los dueños y directivos en relación al aspecto humano y social.

Para efectos del presente capítulo, habrá que establecer las diferencias existentes entre lo que es la misión de una empresa, su filosofía, el credo corporativo, y la responsabilidad social de la misma.

La responsabilidad social de una empresa podría definirse como la respuesta que debe tener la empresa ante la situación o situaciones que presente el entorno social en el que se desenvuelve. Esto representa un compromiso por su operación en relación al medio en que opera. La responsabilidad social, fomenta la participación de la empresa en las cuestiones sociales, sin obligarla en algún aspecto determinado. Con ella se pretende que las organizaciones no sean indiferentes a lo que sucede a su alrededor, digamos, su entorno social, es decir que mantengan una apertura para reconocer los problemas y/o necesidades existentes, y cooperar en la medida de sus posibilidades en la solución o satisfacción de los mismos. En síntesis la responsabilidad de una empresa radica en brindar un apoyo o ayuda a la sociedad en aquello que esté a su alcance y siempre en la medida de sus posibilidades.

La práctica de la filosofía de una empresa debería considerarse como fundamental para lograr eficiencia en al operación. Podemos definirla, como la doctrina institucional de la organización. En forma global determina cual será la tendencia que mantendrá la empresa durante su desarrollo, es algo así como la ética organizacional. la filosofía define la forma de operar de una empresa.

El Credo Corporativo representa el conjunto de normas y reglas e ideologías que obligan a la empresa con los diferentes grupos humanos tanto internos, como externos, y con los que mantenga relación constante.

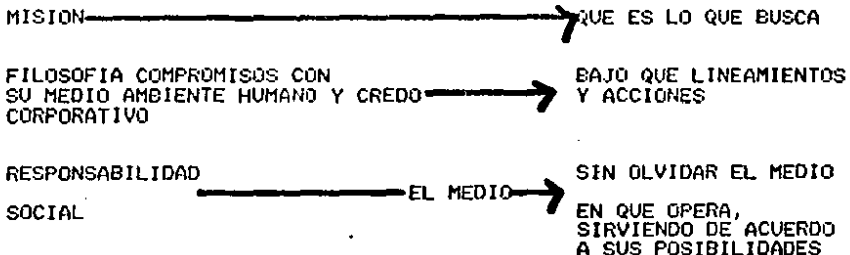
Cualquier grupo organizado tiene o cuando menos debería de tener determinada una misión, si es que ha de tener importancia. La misión o propósito de una empresa es lo que la empresa busca alcanzar en general y está muy relacionada con su filosofía. La búsqueda por alcanzar la misión de una empresa es una lucha permanente en su operación. Cada organización tendrá una misión, determinada, la cual dependerá del giro en el cual se encuentre, de la forma como se originó, etc.

La forma de operar de una empresa es el reflejo de la personalidad de los hombres que la conforman; así también la misión o propósito de la misma estará definida por la determinación de las personas que la crearon o bien dirigen. El llevar a cabo la operación de la empresa manteniendo vigente el propósito o misión, practicando la filosofía y considerando el credo corporativo, en un ambiente de plena responsabilidad social, constituye la meta de cualquier empresa organizada. La misión, la filosofía y el credo corporativo representan el pensamiento social de la empresa, es decir a lo que esta se compromete en forma voluntaria, en relación a los elementos humanos que la conforman así como también en relación al medio que la rodea.

Las diferentes empresas organizadas tienen cada una de ellas su propia misión y filosofía, emanadas de su propia actividad y conformación; de igual manera su responsabilidad social es diferente.

Tal y como se debería entender una empresa al existir e interactuar en un medio ambiente dado, debe tomar en cuenta todas y cada una de las acciones que afecta, así como también debe considerar todos los elementos que sean considerables para ella y para el medio que le rodea. Es decir que se deben considerar los elementos que sean relevantes, y la forma en que afectan sus decisiones.

En ciertos casos las exigencias de la responsabilidad social provienen de pequeños grupos de la comunidad o de instituciones o personas en particular, mas sin embargo la empresa deberá reaccionar siempre, tomando en cuenta el sentir general, actuando congruentemente con el medio ambiente que le rodea.



Citaremos a continuación algunos aspectos que empresas actualmente operando con eficiencia consideran en relación a lo anteriormente presentado :

Poliol, S.A. de C. V., empresa mexicana que se desenvuelve en la industria petroquímica, ocupando uno de los primeros lugares en su giro, ha considerado que para realizar con mayor efectividad el trabajo dentro de ella, es de primordial importancia, tener claramente reconocida la razón de ser de la empresa así como sus prioridades.

Entonces la Dirección General elabora un documento que titula " Misión de Polioles, S.A. de C.V. y sus Metas Básicas ". En dicho documento se plasman y se dan a conocer a todos los involucrados, la filosofía y valores de la empresa, su misión y sus metas, en una palabra comunican parte de la cultura organizacional, es decir el pensar y la guía de acción de la misma.

#### • MISION • (42)

Ser líderes en la producción y abastecimiento de productos químicos y petroquímicos en el mercado nacional, y lograr exportaciones permanentes. Todo esto, con buenos niveles de rentabilidad que permitan la continuidad del negocio en el largo plazo, satisfaga los requerimientos de los accionistas y promuevan el desarrollo del personal de la empresa.

Determina las " METAS BASICAS " (43), considerando cinco aspectos rentabilidad, crecimiento, exportaciones, competitividad, y el personal.

La Dirección General, termina diciendo " El cumplimiento de la misión y metas, así como el ser congruente con los valores que la empresa tiene establecidos, no es tarea fácil y requiere del absoluto apoyo de parte de todos los que colaboran en Polioles "(44).

Para Chicle Adams, S.A. de C.V. y Cia. Medicinal La Campana, S.A. de C.V., la característica más sobresaliente de sus empresas es la búsqueda permanente por la excelencia, un dinámico desarrollo propiciado por la calidad y empuje de su recurso humano. Para ellos el hombre representa el origen y fin de su actividad. Tal es su identificación con esta filosofía, que en el documento institucional denominado " CREDO CORPORATIVO ", una figura humana rodeada por dos manos estilizadas, significando protección, aparece como su logotipo.

Adams, y La Campana, dicen que su misión consiste en " alcanzar el liderazgo en el avance de la salud y el bienestar de todas las personas del mundo. Creemos que esta misión será mejor lograda reconociendo y cumpliendo nuestras responsabilidades fundamentales con nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y la sociedad en general ". Definen su Credo Corporativo en función de las responsabilidades que consideran tienen con : la sociedad y el hombre principalmente.



#### PRINCIPALES OBJETIVOS DE CONQUIME

Impulsar el desarrollo de sus empresas, mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones de alto grado de eficiencia.

Mantener un estrecho contacto con sus clientes, y, en consecuencia, satisfacer oportunamente sus necesidades y apoyarlos para el mejoramiento de sus operaciones.

Colaborar en relaciones con las instituciones, con las universidades y con los organismos públicos y privados, dentro de las más altas normas de la ética.

#### Contribución

Contribuir

al desarrollo

económico

del país

mediante

la gestión

eficiente

de sus

operaciones

comerciales

que

le permitan

una

mejor

gestión

de sus

operaciones

comerciales

que

le permitan

una

mejor

gestión

de sus

operaciones

comerciales

que

le permitan

una

mejor

#### NUESTRO CREDO ORGANIZACIONAL

Nuestra misión consiste en el bienestar de todas las personas en quienes que esta misión será mejor reconocida y cumpliendo sus responsabilidades fundamentales: nuestros clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

#### CON NUESTROS PROVEEDORES

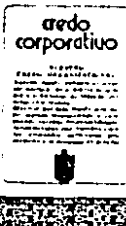
Estamos comprometidos a tratar a nuestros proveedores y a todos aquellos que nos mantienen una relación de negocios con una manera justa y equitativa respecto a nuestros intereses mutuos.

#### CON NUESTROS EMPLEADOS

Estamos comprometidos a atraer y retener personas capacitadas, proporcionándoles un trabajo retador en un ambiente abierto y participativo, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo individual. El desempeño será evaluado en base a normas justas y objetivas. Se promoverá la creatividad y la innovación. Las personas serán tratadas con dignidad y respeto. Se le motivará a hacer sugerencias para mejorar la efectividad de la empresa y la calidad de vida en el trabajo.

#### CON NUESTROS CLIENTES

Estamos comprometidos a proporcionarles el mejor producto y el mejor servicio al cliente, asegurando la satisfacción de sus necesidades. Seguiremos invirtiendo en el desarrollo de productos seguros y de alta calidad.



El motivo de orgullo al irme a United cuando le he con entrega de nuestro Credo Corporativo, en el que están: Franklin las Naciones, de Chile Adams, S. A. de C. V., y de Cia. Nacional La Compana, S. A. de C. V.

Una de las características más sobresalientes de nuestras empresas es la búsqueda permanente por la excelencia, un dinámico desarrollo propiciado por la calidad y empuje de su recurso humano.

El hombre e representa en nuestra Empresa un elemento fundamental en su desarrollo. El origen y fin de nuestra actividad están marcados por el hombre.

El logotipo que simboliza nuestro Credo Corporativo tiene como punto visual central una figura humana a sus flancos, unas estradas marcos que giran en la idea de protección, de cuidado, de presentación y orgullo.

Representa nuestro logotipo el interés que tiene nuestra Empresa por el hombre, considerándolo el elemento central de la construcción. Ese hombre es el consumidor al que atendemos, cuidamos con nuestras manos, ofreciéndoles productos de alta calidad.

Atentamente

JB Fabe  
Presidente



El Grupo industrial Condumex, presenta un documento denominado " PRINCIPIOS GENERALES DE ACCION ", los cuales orientan el comportamiento de los miembros de la organización, y señalan las metas y objetivos a alcanzar.

### 5.3 COMO LLEVAR A CABO LA CONCILIACION

Como ya se mencionó la conciliación consiste en lograr la identificación, por convicción, del individuo, trabajador o empleado con la organización, empresa o institución, en la cual participa aportando su fuerza de trabajo o mano de obra. Para lograr esto, juega un papel muy importante la comunicación, punto central de este trabajo. La comunicación entre el trabajador y el patrón o jefe, representando a la empresa. Es decir el medio a través del cual puede relacionarse y expresar sus necesidades, deseos, problemas, objetivos, sugerencias, etc., el trabajador por un lado y la empresa por el otro, puede darle a conocer lo que espera de él, lo que necesita que haga, el significado de su participación en la operación global, y el papel de esto en relación con el logro de las metas organizacionales.

Para llevar a cabo esta conciliación, en primer lugar recordemos que una buena comunicación existe cuando se efectúa el proceso de comunicación y hay un entendimiento del mensaje; se da la respuesta esperada, es decir la retroalimentación. Se dice que hay descomunicación cuando el receptor entiende el mensaje en sentido totalmente distinto al que pretendió imprimir el emisor. No hay que confundir la descomunicación con la mala comunicación. Cuando existe mala comunicación, se entiende el mensaje y se contesta dentro del mismo canal, pero se contesta mal.

Esto es que, al pretender llevar a cabo una buena comunicación, el objetivo perseguido es lograr un desempeño eficiente con vías de alcanzar mayor eficiencia. Incluye entonces el establecimiento de los medios adecuados, y la elección de la información más apropiada. Para comenzar se puede decir que se considera como información primordial para llevar a cabo la conciliación: la transmisión de la filosofía de la empresa, el credo corporativo, los objetivos generales planteados, lo que es la organización y como está conformada, de la operación global, las actividades y las funciones, así como del conocimiento de quienes las realizan. De esta forma se pretende hacer conciencia a cada empleado del hacer bien las cosas, por lo que pudiera implicar en forma personal y como un ente organizativo. En resumen, el primer paso consiste en lograr que la empresa y los hombres que la dirigen, tomen conciencia de la importancia de la comunicación para lograr el mejor desempeño de las personas.

### 5.3.1 PROCEDIMIENTO

La organización que acepte la prioridad del factor comunicación en el diario hacer que constituye la operación global aceptará también la importancia que tienen sus elementos. Recapitulando, la comunicación puede definirse como el proceso a través del cual una o varias personas transmiten un mensaje una persona con el propósito de lograr que ésta última efectúe o deje de efectuar una acción o emita una respuesta.

En el caso de la transmisión de la filosofía y credo corporativo, se considera vital, el que sea la cabeza de la organización, es decir las personas que se encuentren en el nivel más alto de la pirámide de jerarquías, quienes inicien el proceso de cambio correspondiente. Por otra parte esta información deberá transmitirse en forma descendente, con lo cual se irá desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización.

En relación con los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, no hay que olvidar que ; el MENSAJE deberá estar constituido por la información que se considere idónea en cada situación siendo entonces, por ejemplo, la presentación de lo que es y busca la organización, y como está constituida. Así también deberá seleccionarse con detenimiento el tipo de mensaje necesario para lograr lo deseado; por ejemplo para la inducción de una persona de nuevo ingreso a la empresa, utilizar un manual de organización.

En relación al MEDIO, tenemos que recordar que es el elemento que va a influir en la oportunidad con que se de la respuesta esperada. Es decir, si no se utiliza el medio adecuado al mensaje, al receptor, y a la respuesta esperada, no se va a lograr una buena comunicación ni los objetivos que con ella se pretendían. La respuesta esperada puede tardar y entonces el efecto pierde oportunidad.

El canal o medio, es el puente de enlace entre el emisor y el receptor, y representa, el instrumento por el cual se va a establecer la relación que va permitir se efectúe la comunicación con los resultados esperados.

El RECEPTOR y la RETROALIMENTACION, son los elementos que permiten sea concluido el proceso de comunicación. El primero debe tenerse muy en cuenta sobre todo en el inicio, ya que depende de este la forma en que deba desarrollarse el resto de los pasos, el tipo de mensaje, la selección del canal, etc. La retroalimentación es el producto de todo el proceso, estrechamente ligado con el receptor, ya que es éste quien emite la respuesta.

Son estos aspectos así como también los mencionados en capítulos anteriores, los que deben ser considerados para realizar una buena comunicación. Habiendo determinado que el punto inicial es la sensibilización y concientización de la Dirección General y de los niveles más altos en la organización, así como también la importancia del establecimiento de un sistema de comunicación adecuado, para obtener mejores resultados en la operación, corresponde ahora definir las acciones que deberán llevarse a la práctica para lograrlo.

Lo primero que deberá hacerse es un DIAGNOSTICO de la situación que guarda en la actualidad el sistema de comunicación en operación, así como de las relaciones formales existentes. Con esto, se pretende conocer de qué forma se ha ido funcionando hasta el momento, así como también se pretende conocer cuales son los resultados obtenidos. Se detectarán de igual manera, las fallas y errores que se han cometido, con el propósito de eliminarlas y /o prevenirlas de esta manera el diagnóstico permitirá conocer el estado actual de la organización y las relaciones humanas existentes.

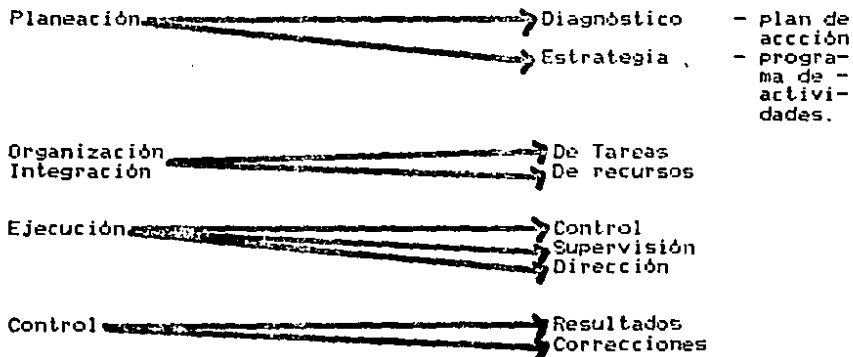
El DIAGNOSTICO es un paso sumamente importante para implementar el sistema más adecuado de comunicación. Debe diagnosticarse cada una de las áreas que conforman la empresa; y son los mandos superiores quienes deberán realizar esto con el auxilio de sus subordinados. Con esto se logrará identificar cuales son los medios de comunicación utilizados; así como también, los resultados obtenidos a este respecto. Además se reconocerán las necesidades reales de comunicación y las exigencias de calidad y oportunidad de la información que debe circular por toda la organización, y los mecanismos necesarios para el establecimiento de las relaciones laborales adecuadas.

Corresponde entonces la elaboración de un REPORTE que contendrá la reseña de lo que se haya encontrado en el diagnóstico, para que, en base a esto, se realice el PLAN DE ACCIONES A SEGUIR y el PROGRAMA DE ACTIVIDADES; esto constituye la determinación de los objetivos a alcanzar y de los lineamientos bajo los cuales se plantea alcanzarlos, en una palabra, se define la ESTRATEGIA. Realizado esto, se podrán entonces asignar las tareas y se reunirán los recursos que se consideren necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas. Posteriormente, comenzará la EJECUCIÓN del programa y del plan. La realización de esto deberá ser medida y evaluada con periodicidad, lo cual representa el establecimiento de controles, así como también la participación activa y continua de la Dirección. Deberá hacerse una evaluación por etapas detectando fallas, errores y desviaciones.

Esquemmatizando tendríamos una relación como la que a continuación se presenta con respecto al proceso administrativo:

PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO PROPUESTO



El proceso que se ha presentado es comparable en cuanto a la secuencia y actividades que involucra en cada una de las etapas, al proceso administrativo, que se estudió en el capítulo I.

En la etapa de FLANEACION, se incluye lo referente al DIAGNOSTICO; también a ésta corresponde el diseño de la ESTRATEGIA, mediante la cual se determinarán las acciones a seguir para poder lograr el mejoramiento de la comunicación en la organización. Se definirá el sistema que se considere adecuado para solucionar los problemas que se hayan encontrado al hacer del diagnóstico. La instalación y funcionamiento del sistema de comunicación seleccionado, será el objetivo principal. Satisfaciendo de ésta manera, las necesidades de información existentes, las relaciones laborales, el tipo de individuos que conforman la empresa, y las deficiencias que se hayan detectado. Es en el diseño de la estrategia donde al definir los objetivos se determinarán los recursos necesarios para realizarlos, tanto humanos y materiales como financieros.

Se plantearán las acciones a seguir, definiendo los recursos que se consideren necesarios para ello, así como también se elaborará un PROGRAMA que marque tiempos de realización. Será necesario de igual manera, definir las políticas y lineamientos de operación para llevar a cabo lo planeado. Estos lineamientos delimitarán y uniformarán la actuación de todos los involucrados, con el propósito de establecer los controles adecuados.

Se elaborará un PLAN DE ACCION, el cual contendrá en forma clara y detallada los objetivos planteados y las acciones que se hayan determinado pertinentes, con la finalidad de contar con un documento que sirva de guía a todas las personas involucradas. Y como ya se mencionó deberán establecerse tiempos de cumplimiento para tener control sobre la ejecución del proceso.

Estrechamente y a fin de apoyar específicamente el plan de acción, se elaborará un PROGRAMA DE ACTIVIDADES, el cual va contener en forma particular las actividades que deberán efectuarse, el momento en que deban hacerse, las personas que lo harán, y el objetivo o finalidad perseguido con la realización de cada una de ellas.

Es éste el documento que dá inicio a las acciones encaminadas al establecimiento del sistema de comunicación para una organización. Y aunque en este trabajo se habla de organizaciones con un sistema de comunicación existente aunque deficiente, el proceso que se presenta también puede ser de gran utilidad para aquéllas organizaciones que apenas se van a conformar.

Las actividades que se llevarán a cabo, deben de efectuarse bajo un criterio de fundamentada flexibilidad, adecuándose a las circunstancias e imprevistos que se presentan, durante la ejecución.

Esta primera fase es primordial para el desarrollo del resto del proceso; requiere de la participación activa de la Dirección General y de los hombres que ocupan los niveles más altos en la pirámide organizacional, ya que es en ella en la que se manifiesta la aceptación de un procedimiento para mejorar la comunicación en la empresa. Además son estas personas las que deben brindar el apoyo al grupo que se haga responsable de la ejecución del proceso. Son estos momentos también los destinados para determinar los recursos necesarios para llevar a cabo lo planeado. Cuando se habla del "grupo responsable" de la ejecución, se está hablando del conjunto de personas de niveles gerenciales que fungirán como dirigentes en la realización de las acciones determinadas; de los niveles intermedios que apoyan a los anteriores, de los jefes empleados y trabajadores que tendrán asignadas una acción específica dentro del proceso en general, es decir del grupo que dirigirá, supervisará, actuará y coregirá la ejecución del proceso. En realidad no se está hablando de un determinado número de personas, tal vez sean todos los integrantes de la empresa, en diferentes momentos es decir cuando le llegue el turno a su área.

La ejecución podrá llevarse a cabo de diferentes maneras. Un hecho importante en la primera fase del proceso es entonces la designación del "grupo responsable". La Dirección General, será la encargada de determinar inicialmente a la persona o grupo de personas responsables de la ejecución y éxito del proceso.

La siguiente fase es la INTEGRACION, en esta se determina cuales son los recursos materiales disponibles y se trata de satisfacer los requerimientos que de los mismos se hizo durante la planeación. Se buscarán satisfacer las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros, etc. en las mejores condiciones y con el menor costo. En realidad el proceso y su ejecución no implican fuertes gastos, pero si grandes esfuerzos. Se requiere la participación de todo el personal, en principio con la aceptación de lo que se pretende, el por qué, y el para qué. En segundo lugar buscando su participación, disposición e involucración en las metas perseguidas.

Comprende también la selección de las personas que se consideren indispensables para ciertas actividades, así como para la formación de los "grupos responsables" y la asignación de autoridad y responsabilidad. Deberá hacerse una revisión de la estructura organizacional, para vislumbrar la ubicación de ciertas personas y su campo de influencia.

Deberá determinarse además el volumen de recursos materiales necesarios, así como la forma y el lugar donde obtenerlos. Es finalidad de la integración conseguir que se cuente en forma oportuna con los recursos necesarios para efectuar el programa de actividades, logrando con la realización de éste, a su vez la realización de las actividades y la consecución de los objetivos. En relación a las personas deberá efectuarse una asignación de actividades, responsabilidades y delegación de autoridad.

Habiendo determinado que es lo que se va a hacer, cómo y con qué elementos, sigue entonces la fase de EJECUCION. En esta etapa, es muy importante la participación de las personas responsables de la realización del proceso, quienes deberán supervisar todo lo que se vaya a realizar, manteniendo un contacto permanente con los involucrados en las diferentes actividades así como también con la Dirección General, para informarles de los avances y estado en que se encuentra el proceso.

Esta etapa comprende la realización de lo planeado dentro de los tiempos programados, logrando los objetivos planteados, en cada operación.



Para lograr un conocimiento de lo realizado, se elaborarán REPORTE PERIODICOS, con los cuales se podrá además establecer un control entre lo programado y lo realizado. Es conveniente recordar que se debe ser flexible y presentar el análisis de las situaciones y hechos que originaron los posibles cambios. La ejecución comprenderá entre otras cosas la compensación del proceso en cada una de las distintas áreas que conforman la empresa. En la etapa de planeación se habrá determinado el orden en que serán involucradas en el proceso las áreas, de acuerdo a la importancia relativa que tengan en la operación global, a la relevancia que pudieren tener en cuanto al número de personas que trabajen en ellas, o incluso en relación a la influencia que pudieran tener en los resultados y la imagen de la empresa.

En la ejecución llevarán a cabo acciones que tal vez no estaban contempladas, así como también se encontrarán hechos que deberán resolverse en forma inmediata; en esto estriba el criterio flexible del que se hablaba.

Paralelamente a la ejecución, comienza a realizarse el CONTROL, fase que comprende el seguimiento de lo realizado y la comparación de esto con lo programado o esperado; se determinarán las diferencias para su análisis y corrección, si es necesario, o bien para su simple concimiento. El control de proceso será efectuado por las personas determinadas, como responsables.

Como se puede ver, este es un proceso lógico, cada organización podrá adaptarlo según sus necesidades, y realizará cada una de las etapas de la forma que más se identifique con su modus-operandus y siempre y cuando siga el orden. Lo más importante de este proceso es crear el interés por la comunicación en una organización concientizando a sus dirigentes en primera instancia de la influencia de ésta, en el desempeño de los hombres que en la misma laboran. En el Anexo 1, se presenta un modelo de los instrumentos organizacionales que pueden ser utilizados en este procedimiento.

### 5.3.2 Importancia de comunicación para la conciliación de intereses

Como ya se expuso en capítulos anteriores, la conciliación de los objetivos personales del trabajador con los de la organización en la que desarrolla su actividad laboral, es posible de llevarse a cabo y si logra tener éxito causa un efecto positivo en la operación de la empresa. Ya que, según se ha presentado, si el empleado se identifica con su trabajo y el medio laboral dentro del cual se desempeña, sintiéndose parte activa de la organización, y valorado por esta, va a desempeñarse con eficiencia, ya que está contento en donde trabaja. La comunicación es el instrumento que permite que esta conciliación se lleve a cabo, integrando al individuo a la empresa en primer lugar, dándole a conocer la organización donde trabaja, haciéndolo participe de los objetivos de ella y permitiéndole ser reconocido por la misma.

El conocer lo que hace, el por qué lo hace, le permite saber cual es su papel en la operación global de una empresa, y al saberse escuchado, y conociendo lo que busca la empresa, lo que además le permite alcanzar sus propias metas, y le hace sentirse parte integrante, y responsable de lo que en ella suceda.

El papel de la comunicación en esta conciliación es esencial, puesto que constituye el puente que permite la relación entre el trabajador, la organización y las personas que la dirigen. Es el medio que permite al trabajador, el acceso al medio ambiente laboral que lo rodea; es un instrumento que le permite informarse de lo que sucede a su alrededor y que le afecta en determinado momento.

La comunicación en la organización es útil, en cuanto que permite la circulación de ideas, conocimientos, conceptos, órdenes, sugerencias, hechos, políticas, reglas, etc.; en resumen le permite operar. Es la herramienta que facilita la interrelación de las personas que la conforman y sin las cuales no existiría.

En resumen se puede decir que la comunicación tiene un papel fundamental para llevar a cabo la conciliación de intereses: facilita la integración del individuo con su trabajo y con la empresa, es el puente que permite la relación empresa-trabajador. Si no existiera la comunicación, no habría forma de relacionar al trabajador y a la organización en la que se desenvuelve, de una manera pacífica, y entonces el vínculo se manejaría por la fuerza, siendo imposible lograr un desempeño eficiente y con satisfacción del trabajador.

La comunicación permite establecer el DIALOGO, promueve el intercambio de ideas, de conocimientos, la complementariedad para hacer las cosas, el desarrollo de las relaciones humanas y laborales, el entendimiento entre los hombres y las organizaciones para beneficio de ambos.

#### 5.4 MODELO DE COMUNICACION PROPUESTO

Después de haber discutido acerca de la vinculación existente entre los objetivos individuales y los objetivos de la empresa, y reconociendo como elemento importante al hombre dentro de la misma, valorando así las relaciones interpersonales y a la comunicación adecuada formal e informal, descendente y ascendente, etc. como un instrumento necesario para lograr conciliar ambos intereses y objetivos, y un desempeño eficiente. Propondré ahora la alternativa que debería analizar un a empresa que no ha considerado todavía la importancia de la comunicación en su operación y resultados.

Comenzaré haciendo el siguiente comentario, es imposible sugerir un modelo de comunicación que se pueda adaptar a todas las organizaciones, es decir el "modelo ideal", ya que cada organización, en principio y como se mencionó en el capítulo IV, tiene un perfil propio, unas características que definen la personalidad organizacional.

Por lo que es sumamente difícil establecer un patrón para implementar un sistema de comunicación efectivo en toda empresa. Sin embargo, si es posible hablar de aquéllos elementos que facilitarán la instalación del sistema de comunicación más adecuado para cada organización. Tal vez habrá que experimentar la teoría del ensayo-prueba-y error, hasta encontrar el sistema de comunicación que más se adapte a las necesidades existentes en una empresa, pero esto no significa que ello sea la única alternativa.

La alternativa que mediante este trabajo se propone implica una serie de aspectos que se analizarán más adelante. Para poder implementar el sistema de comunicación más adecuado, habrá que realizar un estudio profundo de la organización, de su estructura, de las relaciones que en ella se manejan, de la situación del aspecto humano, de la operación normal y extraordinaria; todo esto nos revelará cuales son las necesidades de información que tiene la organización para llevar a cabo sus actividades comunes y corrientes, podremos vislumbrar el posible sistema de comunicación que satisfaga, o trate al menos de satisfacer todos los requerimientos. Con un estudio preliminar y una profunda evaluación de la operación de la empresa, podremos determinar las necesidades básicas de información, para entonces diseñar el modelo de comunicación que deberá ser implantado, corregido, y modificado tantas veces sea necesario.

Mantener informada a toda la organización, proporcionando de esta manera los medios para establecer las relaciones laborales que faciliten el trabajo y la eficiencia, es uno de los beneficios que proporciona la práctica de la comunicación adecuada en la empresa.

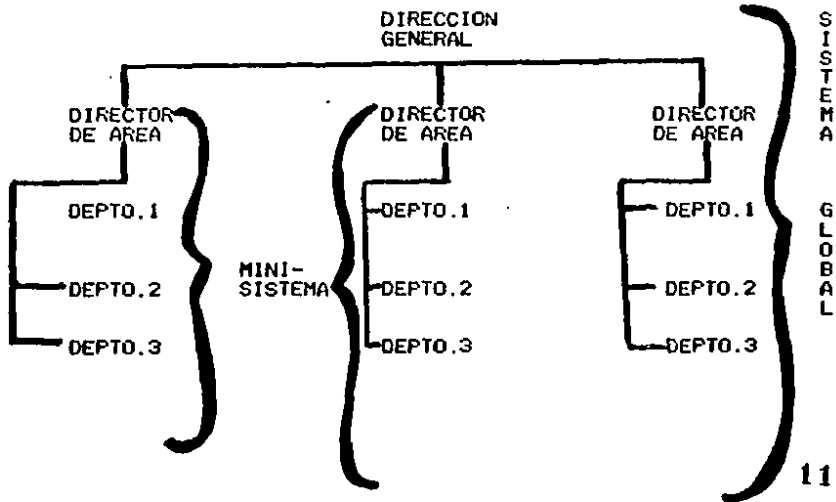
El modelo de comunicación que se propone para ser considerado, al momento de diseñar el sistema de comunicación, se basa en lo referido en el capítulo I, como el modelo de comunicación más completo y que para efecto del presente trabajo, se citó su utilidad específica.

En dicho modelo se consideran cuatro elementos fundamentales: el emisor, el mensaje, el receptor, y la retroalimentación involucrando posteriormente el canal, el código, el entendimiento, y las barreras de comunicación.

El proceso de comunicación se realiza partiendo del emisor que genera una idea, en base a alguna información solicitada o requerida, que desea transmitir, o bien alguna indicación que dar, la cual tiene que ser codificada y así constituir el mensaje, eligiendo el canal más adecuado para enviarlo. Posteriormente el emisor recibirá el mensaje decodificándolo para entenderlo y poder así elaborar la respuesta correspondiente, lo cual se conoce como retroalimentación, elemento sin el cual el proceso se considera incompleto.

Todos estos elementos en principio deberán ser considerados al implementar cualquier sistema de comunicación en una organización.

A cada unidad operativa, o bien a cada actividad en particular le corresponderá un sistema de comunicación en particular y cada uno de sus "minisistemas" deberá ser parte integral y complementaria del sistema de comunicación "global". Este sistema permitirá efectuar la interrelación entre las diferentes áreas operativas que conforman la organización, con miras a alcanzar los objetivos generales de la misma.



La comunicación en la empresa debe llevarse a cabo de modo tal, que evite las duplicidades de información y acción, los errores en la operación, los rumores, las dudas, y que promueva la circulación de información veraz y oportuna, utilizando para ello los canales adecuados a cada situación en particular para poder establecer un contacto directo entre las personas, y lograr un desempeño eficiente. Debe funcionar como un todo, que existe para dar a conocer la misión y propósito de la empresa, sus objetivos, a su vez para que esta conozca a sus empleados, los intereses de éstos, buscando que se interrelacionen adecuadamente, logrando que la organización opere bajo ciertos principios y reglas, y que al lograr los objetivos de una parte, se estén alcanzando los de la otra.

Es decir debe informar, no desinformar, ni confundir, o bien informar en exceso. Debe ser un medio para fomentar la participación ordenada de los empleados y compartir los sucesos relevantes, de modo tal que estos se sientan parte de un todo, y colaboren con su trabajo desempeñándolo de la manera mejor posible, al tener conciencia de lo que representa su actividad en particular para alcanzar las metas previamente establecidas, y servir a las personas con las que están comprometidos al formar parte de una empresa, atendiendo a esto, se recomendaría utilizar la estrategia de comunicación del Credo Corporativo o de la Filosofía Organizacional, como una acción específica del sistema de comunicación existente en la empresa. Esta acción en concreto puede ser puesta en práctica, utilizando varios métodos, así como medios de comunicación. En esencia lo que se pretende es transmitir a todo el personal de una organización la filosofía propia. El hacer sentir a cada trabajador como alguien esencial en la operación de la misma, concientizándolo de su papel y del efecto de éste en los resultados globales de la empresa. Un ambiente de trabajo en donde exista la oportunidad de ser escuchados, además de escuchar, de estar bien informados acerca de lo que se hace y no se hace, es decir el clima laboral que le permita permita sentirse seguro y a gusto.

#### 5.4.1 Transmisión de la filosofía, misión y credo corporativo

Para una empresa no tiene utilidad el contar con una filosofía propia y un credo corporativo, si éstos no son comunicados a todo el personal y llevados a la práctica. La transferencia de la misión y de la filosofía, así como de los objetivos generales de la empresa, que están condensados en el credo corporativo constituyen un medio que permite el acercamiento del empleado y la empresa. El conocer un poco más de ésta mejorará su relación y desempeño.

La transmisión del credo corporativo puede realizarse a través de medios visuales, orales, escritos o gráficos. La promoción del credo corporativo es una actividad que le corresponde iniciar a la Dirección General de la empresa. El credo corporativo debe transmitirse en forma directa del nivel más alto, a cada uno de los niveles de la organización. Puede hacerse en forma global, dirigiéndose a todo el personal, o por grupos, es decir por departamentos. Posiblemente la mejor forma de comunicarlo sería personalmente, sin embargo esto implica la inversión de gran cantidad de tiempo y por lo tanto un costo muy alto; es por ello que esto se realiza solo en los niveles más altos para que a su vez lo comunicarán al resto del personal bajo su mando.

Es indispensable que sea la cabeza de la organización quien determine la estrategia para dar a conocer, promover, fomentar la ejecución, evaluar y corregir la implementación del credo corporativo. Probablemente en un principio haya resistencia, vulnerabilidad o bien indiferencia al planteamiento de estos aspectos entre el personal, puesto que son conceptos y prácticas que en su mayoría no se consideran relevantes para la operación de la empresa. Esta actitud es tomada también por el personal de confianza de los niveles más altos que no conocen al respecto o creen que significa perder el tiempo con los conflictos relacionados con el aspecto humano organizacional.

Es muy importante para los primeros niveles de la estructura dejar completamente fundamentada la estrategia de comunicación a seguir para buscar el entendimiento, asimilación y poder entonces continuar con la transmisión del mismo en los siguientes niveles.

Se considera que la comunicación en cascada del credo corporativo es una de las mejores formas de hacerlo, utilizando en primer lugar los medios orales en específico la conferencia, la reunión de información o la entrevista individual.

Este primer contacto deberá ser apoyado con medios escritos y gráficos como son las carpetas con información, folletos, cartelones, etc. Deberá hacerse una evaluación para conocer hasta que punto puede manejarse esta transmisión en pequeños grupos pues a partir de entonces habrá que manejar otras formas y medios de comunicación con un carácter un tanto grupal.

En esta nueva etapa la comunicación del credo corporativo pueda complicarse, ya sea porque los empleados no entienden o bien por que no les interesa, pues generalmente se resisten a todo aquello que venga de las autoridades. En estos casos, el encargado de comunicar esto deberá ser una persona suficientemente capacitada para resolver dudas, captar la atención de la gente y buscar interesarlos en el tema. Sabiendo en un momento dado que cuenta con el apoyo de los ejecutivos de la compañía.

La resistencia o indiferencia que pueden presentar los trabajadores en un momento dado deberá ser atacada con decisión y con una acción inmediata, la persistencia y tenacidad son herramientas indispensables para llevar a cabo los planes.

La transmisión del credo corporativo es una acción que necesita ser planeada y programada su ejecución, por lo tanto implica un control con lo cual deberá compararse lo realizado en los tiempos estimados. Es entonces cuando se observará la aceptación o el rechazo de las acciones efectuadas, determinándose en cada caso las acciones correspondientes a seguir.

Cada una de las etapas que intervienen en la participación del credo corporativo implica el análisis de los medios de comunicación disponibles, dependiendo del perfil de las personas que conforman el grupo al cual se va a llegar en un momento determinado. Intervienen otros factores como son: el tiempo disponible y programado y los recursos con que cuenta la empresa. Por esta razón es el por qué iniciar el proceso en la Dirección General, ya que ella es la encargada de tomar las decisiones finales con respecto a los recursos y a las acciones que se tengan que utilizar y realizar en la organización.



Los niveles intermedios de la estructura organizacional suelen por lo general no representar problemas en relación al entendimiento y asimilación del credo corporativo, ya que cuentan con los conocimientos básicos y superiores de lo que es la empresa y sus fines.

Son los niveles mas bajos los que presentan dificultades en los procesos de transmisión del credo, por lo tanto constituirán una de las etapas en el mismo ya que requerirán de mayor dedicación tiempo y esfuerzo. En esta etapa es recomendable presentar un resumen de la misión y filosofía de la empresa y del credo corporativo. A estos niveles deben utilizarse medios orales y audiovisuales como serían películas en videocaseteras, y escritos como folletos, cartelones, etc. El objetivo que se persigue es imprimir una huella de lo que es el credo corporativo en los empleados, para posteriormente, ir profundizando al respecto y lograr el entendimiento asimilación y práctica del mismo en todos y cada uno de ellos.

El proceso de transmisión lleva implícito tiempo "pre y post". Todo depende de la forma en que se elija para efectuar esta transmisión, el tamaño de la empresa en relación a los recursos humanos que la conforman, la ubicación de estos en cuanto a los niveles jerárquicos de la estructura organizativa, etc. Existe una variedad de estos factores considerados como internos, o bien pueden ser externos; como son una huelga general, una auditoría imprevista por parte del fisco, algún problema político que afecte a la empresa, etc.

El comunicar el credo corporativo es una tarea que en realidad no va a concluir en todos los casos en un momento determinado pues además hay que actualizarlo de acuerdo a las circunstancias que así lo requieran.

Para llevar a cabo el proceso de transmisión del credo corporativo y la filosofía de la empresa, es necesario considerar varios aspectos de los cuales ya se han comentado los primeros tres.

A continuación presentaré los seis aspectos

1. Concientización de la Dirección General.
2. Elaboración y autorización del plan y programa de ejecución.
3. Ejecución.
4. Comparación de lo real con lo programado.
5. Corrección y ajustes en la ejecución.
6. Reporte de lo realizado y los resultados obtenidos.

En lo que se refiere al primer punto es primordial como ya se mencionó que el proceso comience en la cabeza de la estructura organizacional. Esta a su vez designará el equipo de trabajo que estará a cargo del resto del proceso con su pleno conocimiento y asesoría.

La elaboración del plan y programa de ejecución implica trabajo de escritorio basado en una investigación. El equipo encargado deberá determinar los objetivos a alcanzar, las acciones necesarias para lograrlo y efectuará en cierto modo un proceso administrativo para transmitir el credo y la filosofía de la empresa.

En lo que respecta a la ejecución, esta comprende la realización de lo programado. Comprende la realización de las acciones específicas utilizando los diferentes instrumentos y medios de comunicación. La decisión de acciones a seguir dependerá de las personas que se hayan seleccionado para dirigir el proceso.

Posteriormente habrá que revisar lo que se vaya ejecutando comparándolo con lo esperado, de ahí se encontrará conformidad con los resultados, o bien se determinarán las acciones específicas para corregir las deficiencias. Deberá hacerse un reporte de lo realizado así como de los resultados obtenidos con el propósito de mantener informada a la dirección general y a los involucrados.

#### 5.4.2 Acciones específicas y medios de comunicación propuestos

El proceso de identificación del individuo con su trabajo, así como con la empresa donde labora, puede llevarse a cabo precisamente como se menciona anteriormente, utilizando métodos o medios de comunicación como pueden ser los escritos y audiovisuales, los cuales apoyan las acciones administrativas, y de dirección y liderazgo.

Un instrumento importante es, en estos casos el Manual de Organización, el cual es un documento de carácter administrativo. En esencia presenta información de lo que es la empresa, de como está conformada, de lo que busca y de como lograrlo. Contiene la definición, asignación, implementación y coordinación de las funciones, la estructura de organización y las partes que la conforman, la descripción de áreas y puestos específicos. También incluye lo concerniente a los objetivos, metas, políticas y procedimientos, sobre todo lo concerniente a la información que la Dirección general quiera transmitir al personal, como sería lo referente a la misión, filosofía y credo corporativo. Este instrumento es utilizado con fines de instrucción en la mayoría de las empresas por lo que debe de estar actualizado. Su función es dar a conocer al empleado el medio ambiente en el que se desenvolverá, haciéndolo ver cual es su papel dentro de la organización. Muestra también a través de la estructura la forma que tiene la empresa en cuanto a su organización jerárquica, los niveles y canales de comunicación así como las relaciones que deben existir para lograr una adecuada operación de la empresa.

La utilización del Manual de Organización, para llevar a cabo la conciliación debe ser apoyada con el uso de métodos audiovisuales como son el presentar películas cortas acerca del crédito corporativo y la misión. Se pueden usar en algunos casos videos, fotografías, etc. Para decidir que herramientas hay que utilizar hay que ver con qué recursos se cuenta.

La elección de los medios que se van a utilizar para transmitir lo que es la misión y el credo corporativo, es el primer paso en la búsqueda de la conciliación. Este paso también comprende la determinación de la forma en que se va a llevar a cabo la comunicación, es decir la definición de las personas que van a participar, principalmente se deben determinar las de los puestos claves en la organización. Se elegirán a las personas que se haya observado tengan autoridad de hecho y de derecho, con capacidad de influencia en los empleados, con los suficientes conocimientos para contestar cualquier respuesta y resolver las dudas y con el carisma necesario para ser aceptados por el auditorio frente al que se encuentren.

Se decidirá también el tamaño de los grupos para realizar la transmisión y exposición de las ideas. La frecuencia en que se llevarán acabo las exposiciones, etc.

En el caso de empresas pequeñas se podrá manejar una reunión con todo el personal de tipo introductoria. Posteriormente manejar reuniones por departamentos o áreas para reafirmar lo antes expuesto y establecer un contacto más directo para intercambiar opiniones y conocer la aceptación o rechazo de lo expuesto.

En empresas medianas o grandes los expositores serán elegidos de acuerdo a las características antes mencionadas y de acuerdo al grupo al que vayan a enfrentarse.

A este respecto tal vez sea necesario determinar tipos de expositores: generales o particulares.

Los generales serán aquellos expositores con características que los lleve a ser atractivos a todos los grupos. Los particulares son aquellos con características que los hagan ser atendidos para un determinado tipo de grupo.

Los expositores deberán ser capacitados previamente a las reuniones que les sean asignadas de acuerdo al programa que para ellos se realice. Ellos estarán convencidos del tema y de lo que van a exponer, para poder desempeñar eficientemente su papel.

Realizadas las exposiciones programadas se buscará reafirmar periódicamente lo comunicado, a través de breve recordatorios en reuniones de trabajo. A través de avisos, letreros, anuncios o ilustraciones con alusiones, en los centros de trabajo, etc.

El primer paso estará dado, transmitir los conocimientos que se hayan considerado reelevantes para identificar al personal con la organización es decir las funciones de ambos.

Posterior a esto se debe buscar que esta identificación sea plena y total, lo más que sea posible. Por lo que se mantendrá una actitud de perseverancia y paciencia, pues como se mencionó desde un principio esto no es tarea fácil.

Conciliar entonces los intereses personales con los objetivos organizacionales, constituye el siguiente paso después de lograr que el individuo conozca su trabajo, en donde lo hace, y para que lo hace. Entonces podrá ver que tan importante es su participación en la operación global, para lograr los resultados que la empresa pretende. Que al final de cuentas incluyen implícitamente el logro de algunos de sus objetivos.

Un ejemplar del credo corporativo debe de estar en manos de cada trabajador para que se tenga presente en todo momento, sea asimilado y llevado a la práctica y se vea reflejado en la imagen que la compañía proyecte con su operación.

La transmisión de la filosofía de la empresa y del credo corporativo realmente requiere de un gran esfuerzo, para obtener la identificación del individuo con la empresa y la conciliación de ambos intereses. Además de que esto implica tiempo y esfuerzo ya que la asimilación y entendimiento del credo corporativo, requiere de tenacidad y persistencia, siendo necesario para ello evaluar continuamente los avances de la implementación de la estrategia de la dirección para establecer el credo corporativo, con el propósito de tomar las medidas adecuadas al estado en que se encuentre la situación al momento de la evaluación.

Es papel de la Dirección General tomar la iniciativa para implementar la estrategia seleccionada y el plan de acción que tiene como propósito la divulgación y asimilación del credo. Esta acción para tener éxito, debe ser iniciada por la misma Dirección, buscando la participación de las personas desde el nivel más alto, para lograr con esto un mayor impacto entre los trabajadores, por consiguiente induce a un gran compromiso por los comunicadores, el llevarlo a cabo, así como a los receptores el llevarlo a la práctica.

La Dirección de la empresa tiene la obligación de comunicar adecuadamente este credo, convencido de la importancia que representa este contacto inicial para lograr la colaboración eficiente de los trabajadores en la empresa.

Es su participación un factor motivacional muy importante para la transmisión, asimilación y práctica de la misión, filosofía y credo corporativo. Si no existe el conocimiento a este nivel, acerca de la importancia de la comunicación para lograr productividad en la empresa, entonces no será factible la transmisión a el resto de los niveles en la organización, y mucho menos a los niveles más bajos.

Será objetivo principal, el lograr que la cabeza de la organización acepte la importancia de establecer y mantener las relaciones adecuadas entre los miembros que conforman la empresa, esto comprende la determinación de los medios de comunicación a utilizar, así como también la selección de la información que deberá ser transmitida. Puesto que el buscar lograr una buena comunicación implica el transmitir el mensaje adecuado por el canal apropiado, para así lograr los efectos esperados.

Cuando la Dirección General esté convencida de que es importante el factor comunicación para alcanzar las metas de productividad, entonces podrá iniciarse un proceso de cambio, que pretenda conseguir que el individuo se identifique con su trabajo, en la institución donde trabaja y con las metas que ésta tenga.

El rol de las personas que conforman la Dirección General es como su nombre lo indica el de dirigir. Dirigir a los miembros de la organización, para establecer, el sistema de comunicación adecuado que pretenda el desempeño eficiente de cada uno de ellos y en conjunto, productividad en la operación global de la empresa.

Convencida y por lo tanto comprometida, la Dirección General de esta situación, estará involucrada en el proceso, y puesto que de ella emanarán las decisiones relacionados con los recursos humanos y materiales que se requerirán para desarrollar el mismo, he aquí la importancia de su participación.

Para poder llevar a la práctica estas proposiciones, ya mencionamos la importancia de contar con un sistema de comunicación adecuado, de un ambiente de trabajo seguro, motivador, agradable y retador, es el momento de tocar el punto más difícil, el comportamiento del personal, su disposición, su sensibilización, aceptación y propensión a las proposiciones que en lo referente a la conciliación y desempeño hemos tratado.

Es importante preparar al personal para que pueda adaptarse a la nueva forma de operación que se planea establecer para implementar la estrategia de conciliación, esto implica esencialmente dos aspectos:

- a) La dirección y niveles superiores deben estar plenamente convencidos de las proposiciones y sus efectos, así como tener la disposición para implementarlas, supervisarlas y completarlas.
- b) Los niveles inferiores deben de estar abiertos a las proposiciones y ser capaces de asimilarlas y ejecutarlas.

La realización del diagnóstico, en el proceso a adoptar por la empresa, es el medio que permite reconocer cual es el estado del personal en los diferentes niveles y con ello buscar las formas que permitan llegar a los aspectos mencionados en el párrafo anterior.

#### 5.4.3 Rol a desempeñar por los dirigentes de la empresa

En resumen es posible decir que es muy significativo, sino es, que hasta primordial, la participación de la Dirección General en este proceso, pues como ya vimos es de ahí en donde comienzan las acciones para implementar un sistema de comunicación adecuado en la empresa.

La concientización de la importancia de la comunicación para la operación eficiente y el logro de los objetivos de la organización, tiene que iniciarse en la parte más alta de la estructura jerárquica. Ya que además todas las acciones que se consideren necesarias implementar, así como los recursos humanos y materiales implícitos en ellas, deberían ser consecuencia de las decisiones que en la Dirección General se tomen.

Es ésta quien analizará y autorizará la propuesta del proceso a seguir, del modelo de comunicación y del programa de acciones a efectuar estará al pendiente de los resultados esperados y obtenidos y también decidirá en relación a las acciones que deberá autorizar para detectar fallas, deficiencias y decisiones.

#### 5.4.4 Papel a desempeñar por el resto del personal

El poder llevar a cabo las acciones determinadas para instalar el sistema de comunicación que se considera más adecuado, dadas las necesidades específicas de la empresa, es tarea no solo de la Dirección General y de los altos ejecutivos, sino que además tienen que ver en ello todos los niveles de la organización. Esto es, que tanto las personas que conforman los niveles más bajos hasta aquellos que se encuentran en la cúspide de la pirámide organizacional, ya que todas las personas deben estar involucradas, para que puedan asimilar y entonces así cooperar para llevar a la práctica las actividades planeadas para operar con un sistema adecuado de comunicación.



En realidad, lo que se puede requerir en cuanto al resto del personal, es su apertura y disposición, para aceptar y asimilar que lo que se le transmite y plantea se efectúe. Que coopere, prestando atención a lo que se le comunica, que plantee sus dudas e ideas, que no se resista al cambio, que entienda las ventajas de las nuevas acciones, etc.

Para lograr esto, es vital la forma en que se lleve a cabo todo el proceso, el modo de comunicarse de los expositores, los medios de relación que se utilicen para estrechar lazos entre los distintos niveles de la organización. La responsabilidad recae nuevamente en las personas que se encuentran dirigiendo la operación de la empresa, y en aquellas designadas para efectuar acciones de coordinación y supervisión en el proceso de instalación y desarrollo del sistema de comunicación.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado en este trabajo, me permito plantear a continuación cuales son las conclusiones a las que llegué.

Dadas las premisas y observaciones realizadas, pude percatarme de la falta de interés que tienen algunas personas que colaboran en una organización, al desempeñar su trabajo, encontrando varias razones de ello.

Mi conclusión al respecto, fue que el hombre trabaja por varios motivos, entre los cuales destacan satisfacer sus necesidades básicas, ocupar su tiempo, desarrollar sus capacidades, aprender, sentirse parte de un grupo, lograr un crecimiento personal y lograr una posición o un status.

El hombre ha sido considerado a lo largo del tiempo en el aspecto laboral como una cosa, un objeto. Al reconocerlo como prestador de un servicio, o de mano de obra, se le está remunerando, en la mayoría de las ocasiones su esfuerzo y desgaste físico. Negándole importancia al aspecto intangible del ser humano, a el alma y todas sus manifestaciones, razón, intelecto, sentimientos, pasiones, etc. El individuo acude a su centro de trabajo con todo su ser, esto aunque suene como un disparate, considero conveniente comentar, dada la pobre apreciación que se ha tenido del hombre en las organizaciones, queriendo contar con hombres que puedan trabajar sin sentir hambre, cansancio, o preocupación por lo que pasa en sus vidas y en el medio que les rodea.

Me di cuenta que aunque cada vez se hace mas conciencia del aspecto humano, son aun pocas las organizaciones, y pocas las personas que consideran a el hombre como un ser racional, con parte material pero también espiritual, con todo lo que implica esta concepción.

El trabajador, empleado o como se desee llamar a aquella persona que esté dentro de la llamada relación laboral, generalmente se siente la parte explotada de la misma, considerando al patrón, en este caso la organización, como la parte explotadora. Razones de sobra existen para aceptar esta afirmación, sin embargo aunque no es nuestro propósito refutarla, si va a ser criticada.

El hombre en su lugar de trabajo va a llegar con todos sus problemas y necesidades, y raramente será escuchado o comprendido. No es función de la empresa servir como psicólogo, u orientador social, pero si el de tratar de servir en la medida de sus posibilidades al personal que forma parte de ella.

De esta manera se hace patente la desinformación que existe en las organizaciones, las cuales carecen de los sistemas de comunicación adecuados que faciliten las relaciones humanas y laborales, así como también doten a la misma de la información necesaria para su operación.

Con esto me refiero a que existe un vínculo muy importante entre la organización y los individuos que en la misma laboran. Con relación a los objetivos de cada una de esas partes es posible concluir que ambas son indispensables, y enseguida explicaré por qué. Para que una organización opere debe contar con ciertos elementos que son necesarios, entre estos el factor humano ocupa un lugar importante. La empresa requiere de los hombres para existir así como también el hombre requiere de la existencia de la empresa para subsistir. La inteligencia y acción del hombre son fuente de energía para la operación de una organización, ésta le proporciona al hombre recursos monetarios con la remuneración por su trabajo, satisfacción de sus necesidades mediante la producción de bienes y servicios, la ocupación de su tiempo libre al proporcionarle empleo, y desarrollo personal tanto en el aspecto humano como profesional. La complementación es clara, ambas existen en dependencia, no absoluta, pero si real.

El lograr que los trabajadores entiendan esto no es tarea de un día, pero si es vital para lograr un mejor desempeño. La comunicación es una de las herramientas que permiten lograrlo.

Las relaciones humanas en las organizaciones fueron parte de mis observaciones, la deficiente operatividad de las líneas de autoridad y responsabilidad, la falta de entendimiento de los órdenes, de los requerimientos, el oído sordo a las sugerencias o peticiones de los trabajadores de rangos menores, la falta de cooperación por el desconocimiento de los objetivos, de la filosofía, etc. Todo esto resultado de una deficiencia de información y de una mala comunicación.

La información veraz y oportuna es muestra de un sistema de comunicación adecuado a la organización, y propicia un desempeño eficiente.

La identificación del individuo con la organización es muy importante para lograr un mejor desempeño en los trabajadores, porque los hace sentir partes vitales de un todo, dándoles las razones de su papel en la operación global.

El papel de las personas que administran y dirigen una organización es el de reconocer en primera instancia el valor que tiene el factor humano para lograr los objetivos de la misma. Tratar de conseguir la colaboración de los individuos, haciéndolos sentir partes de un solo cuerpo, valorando su trabajo y su persona íntegra.

Transmitirles la filosofía de la organización haciéndoles participes de los objetivos de ella, y de lo que ésta espera de ellos. Logrando que comprendan que los objetivos de la organización no chocan con sus objetivos particulares, sino que es dependiente alcanzar ambos.

Mantenerlos bien informados utilizando los medios de comunicación que mejor se adapten a las necesidades o acontecimientos en particular.

Así como el establecimiento de los sistemas de comunicación que informen oportuna y verazmente, son también factores que influyen en el desempeño del individuo.

Lograr que el empleado se sienta " parte de su empresa ", y que labore conciente de ello, se reflejará en los resultados, mejores productos, eficiencia en el desempeño.

La comunicación organizacional tiene un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones. Para que exista, se requiere de los hombres, ya que entre ellos se establecen los vínculos y relaciones que permiten la operación de la empresa, es decir se establecen los lazos de comunicación.

Reconocer la importancia de la comunicación para conseguir la identificación del individuo con la organización y relacionar esto con la efectividad en los resultados, es como se ha mencionado, inicialmente papel de la Dirección General, quien a su vez para llevar a cabo las acciones correspondientes, recurre al resto del personal, principalmente aquél de los niveles inferiores. Cabe entonces mencionar el rol que un Lic. en Administración desempeña.

Dados los conocimientos que durante su preparación profesional adquiere, el Lic. en Administración obtiene una visión de conjunto, es decir, reconoce la existencia de las distintas áreas de conocimientos como herramientas para llevar a cabo lo que podría denominarse su "función genérica", eficientar el rendimiento, uso y aprovechamiento de los recursos, financieros materiales y humanos, de una organización, en vías de alcanzar las metas y objetivos determinados.

El Lic. en Administración, conoce cuales son los elementos que intervienen para realizar su "función", advierte la existencia, entre otras cosas, del hombre en las organizaciones, de su papel y de su importancia, y relaciona la aplicación de conceptos tales como son el liderazgo, la motivación, la calidad, la eficiencia, la excelencia y la comunicación.

Para efectos del asunto que trata la presente, el Lic. en Administración, deberá ser pionero en el reconocimiento del papel de la comunicación en su empresa, y de como utilizarla para conseguir que el individuo que forma parte de ella, esté conciente de eso, y se ubique dentro de ella, tratando de aceptar que ambas partes, individuo y empresa, se complementan y vinculan necesariament para la consecución mutua de sus objetivos. Busca además concientizar a la empresa de la importancia del aspecto humano en la organización, y la relación que pudiera manejarse entre comunicación y eficiencia dentro de ella.

En resumen el rol a desempeñar, es tanto intelectual como práctico, puesto que además de fomentar la concientización, va a ser mediador entre la empresa y el personal, es decir va a ser el encargado de realizar las actividades encaminadas a la asimilación por parte de los empleados de estos aspectos, buscando ante todo obtener el máximo rendimiento, respetando la dignidad del hombre, como trabajador, y los mejores resultados para la organización en general.

## CITAS TEXTUALES

- (1) KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL, CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, p. 682.
- (2) IBID, p.682
- (3) IBID, p. 682
- (4) IBID, p. 682
- (5) BORMANN, E.G., HOWELL, W.S., NICHOLS, R.G., SHAPIRO, G.L., LA COMUNICACION UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION MODERNA, 1974, p. 47
- (6) LINDRGEN, N.C., INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA SOCIAL, 1972, p. 295
- (7) HAMPTON, DAVID R., ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 1983, p. 409
- (8) KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL, CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, p. 683
- (9) KEITH, DAVIS, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, 1983, p. 424
- (10) HAMPTON, DAVID R., ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 1983, p. 409
- (11) IBID, p. 410
- (12) KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL, CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, p. 683
- (13) HAMPTON, DAVID R., ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 1983, p. 419
- (14) SANABRIA, JOSE RUBEN, ETICA, 1984, p. 53
- (15) IBID, p. 54

(16) DE LA PEZA GUTIERREZ, JAIME, APUNTES DE DINAMICA SOCIAL, 1984. ( EXTRACTO DEL ARTICULO TITULADO LA PERSONALIDAD MADURA, REVISTA ISTMO, NO. 112, ERNESTO BOLIO Y ARCINIEGA )

(17) LLANO CIFUENTES, CARLOS, ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA, 1979. p. 136

(18) KOONTZ, HAROLD, Y O'DONELL, CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, p. 595

(19) IBID, p. 595

(20) IBID, p. 595

(21) IBID, p. 595

(22) HAMPTON, DAVID R., ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 1983, p. 409

(23) KOONTZ, HAROLD, Y O'DONELL, CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, p. 686

(24) COTA GONZALEZ, JORGE, APUNTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 1986

(25) GONDRAD, FRANCOISE, PRACTICA DE LA INFORMACION DENTRO DE LA EMPRESA, p.

(26) LLANO CIFUENTES, CARLOS, SIETE IDEAS RADICALES SOBRE COMUNICACION, 1987. p. 1

(27) IBID

(28) HAMPTON, DAVID R., ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 1983, p. 400

(29) COTA GONZALEZ, JORGE, APUNTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 1986

(30) IBID

(31) TRUEBA URBINA, ALBERTO Y TRUEBA URBINA, JORGE, LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970. REFORMA PROCESAL DE 1980. COMENTADA, 1985, p. 33

(32) GUZMAN VALDIVIA, ISSAC, CONTRIBUCION DEL TRABAJO AL PROGRESO SOCIAL, REVISTA ISTMO, 1979, p. 11

(33) BOLIDO ARCINIEGA, ERNESTO, EL TRABAJO UN MEDIO TERAPEUTICO, REVISTA ISTMO, 1979, P. 31

(34) SCHEIN

(35) COTA GONZALEZ, JORGE, APUNTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 1986

(37) IBID

(38) DAVIS, WARTHER, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 1978 , P. 334

(39) IBID

(40) KOONTZ, HAROLD Y O'DONELL CIRYL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, 1983, P. 595

(41) ROBBINS, STEPHEN, ORGANIZATION BEHAVIOR, 1986, P. 30

(42) POLIOLES, S.A. DE C.V., MISION DE POLIOLES Y SUS METAS BASICAS, P. 2

(43) IBID, P. 3

(44) IBID, P. 10

(45) CHICLETS ADAMS, S.A. DE C.V. Y CIA. MEDICINAL LA CAMPANA, S.A. DE C.V., CREDITO CORPORATIVO

(46) CONDUMEX, PRINCIPIOS GENERALES DE ACCION

(47) GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, FILOSOFIA BIMBO, FOLLETO INSTITUCIONAL, P. 1

(48) IBID, P. 1

(49) IBID P. 10



## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando. " Administración de Recursos Humanos " . 1a. ed., ( México. Editorial Trillas, 1979 ). Capítulo 16, 386-396 pp.
2. BASAVE FERNANDEZ DEL VALLE, Agustín. " La dimensión comunicativa del hombre ". Revista ISTMO. No. 173. Noviembre-Diciembre, 1987. 45-50 pp.
3. BORMANN, E.G., HOWELL, W.S., NICHOLS, R.G., SHAPIRO, G.L. " La comunicación, un problema de la organización moderna " . ( 1a. ed., Ediciones Deusto. 1974 ). p.47.
4. DE JESUS, José. " Mirilla. Comunicación organizacional efectiva ". Revista institucional Celanese Mexicana, En Marcha. volumen XXVII. No. 5 ( Septiembre-October, 1987 ). 26 pp.
5. GINEBRA, Joan. " Manipulación. La cultura del piruflito ". Revista ISTMO. No. 171. Julio-Agosto, 1987. pp. 10-13.
6. GONDRAD, Françoise. " Práctica de la información dentro de la empresa ". 1a. ed., Madrid, España, Editorial Rialp, S.A., 1978. 360 pp.
7. HADDAD SLIM, Mario. " Psicología y Aprendizaje ". Pre-edición, México, Mc. Graw Hill, 1981. pp. 40-52.
8. HAMPTON, David R. " Administración contemporánea ". 1a. ed., México, Mc. Graw Hill, 1983. 579 pp.

9. KEITH, Davis. " El comportamiento humano en el trabajo ". 1a. ed., México, Mc Graw Hill, 1983. 601 pp.
10. KOONTZ, Harold y O'DONELL, Cyril. " Curso de administración moderna", 6a. ed., México, Mc Graw Hill, 1979. 801 pp.
11. LLANO CIFUENTES, Carlos. " Análisis de la Acción Directiva ", 1a. ed., ( México, Editorial Linusa, 1979 ). 305 pp.
12. LLANO CIFUENTES, Carlos. " Siete ideas radicales sobre comunicación ", Nota técnica para IPADE, . pp.
13. MC. GREGOR, Douglas. " El aspecto humano de las empresas ". 1a. ed., México, Editorial Diana, 1969. 237 pp.
14. SANABRIA, José Rubén. " Etica ". 9a. ed., México, Editorial Porrúa, 1984. p. 39, 41, 53.
15. TERRY, George. " Principios de la Administración ". 3a. ed. ( México, Cia. Editorial Continental, 1980 ). pp. 19-179.
16. TRUEBA URBINA, Alberto y TRUEBA BARRERA, Jorge. " Ley Federal del Trabajo de 1970. Reforma procesal de 1980. Comentada ". 53a. ed., ( México, Editorial Porrúa, S.A., 1985 ). pp. 33-40.
17. YODER, Dale. " Manejo de personal y relaciones industriales ". 1a. ed., ( México, Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1976 ). pp. 597-614.
18. GUZMAN VALDIVIA, Issac. " Contribución del Trabajo al Progreso Social ". Revista ISTMO. No. 125. Noviembre- Diciembre, 1979. pp. 10-16.
19. BOLIDO Y ARCINIEGA, Ernesto. " El trabajo, un medio terapéutico ". Revista ISTMO. No. 125. Noviembre- Diciembre, 1979. pp. 26-31

20. ROBBINS, Stephen P. " Organization behavior ". 3a. ed., ( New Jersey, Prentice Hall, 1996 ). pp. 2-14 y 206-235.

21. DAVIS, Warther. " Administración de personal y Recursos Humanos ). 2a. ed., ( México, Mac graw Hill, 1978 ). 434 pp.

22. POLIOLES, S.A. D C.V., MISIÓN DE POLIOLES Y SUS METAS BASICAS. DOCUMENTO INSTITUCIONAL.

23. CHICLETS ADAMS, S.A. DE C.V. Y CIA. MEDICINAL LA CAMPANA, S.A. DE C.V., CREDO CORPORATIVO. DOCUMENTO INSTITUCIONAL.

24. GRUPO CONSUMEX, PRINCIPIOS GENERALES DE ACCION, DOCUMENTO INSTITUCIONAL.

25. GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, FILOSOFIA INSTITUCIONAL, REVISTA INSTITUCIONAL.

26. LINDGREN, H.C., " Introducción a la psicología social ". ( Editorial Trillas, 1979 ). p. 295.