

300602

5  
2º

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**INCORPORADA A LA U. N. A. M.**



**ANALISIS DE SISTEMAS DE COMUNICACION.  
CASO PRACTICO: SU REALIDAD EN UNA  
EMPRESA GUBERNAMENTAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MARIA DEL CARMEN DAVILA ROBLEDO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: L.A. ANGEL ELIZONDO LOPEZ**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1991**



## **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.

## I N D I C E

INTRODUCCION	1
I CONCEPTOS BASICOS	
1.1 Comunicación	1
1.2 Importancia de la Comunicación	1
1.3 Tipos de Comunicación	2
1.4 Diagramas de comunicación formal	7
1.5 Comunicación oral, comunicación no verbal, entrevista y red de comunicación oral.	9
1.6 Principios de la comunicación.	12
1.7 Requisitos de la comunicación efectiva	13
1.8 El propósito de la comunicación	15
1.9 El papel de la comunicación en la organización	15
1.10 Modelos de la Comunicación	17
1.11 Medios, código y retroalimentación	21
1.12 Reuniones administrativas	23
1.13 La comunicación interpersonal	24
1.14 Efectos del clima sobre la comunicación	28
1.15 Barreras del proceso de comunicación	28
1.16 Técnicas para mejorar la comunicación	32
1.17 Otras definiciones	34
II LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS	
2.1 ¿Que es un sistema?	36
2.2 La organización como sistema	36
2.3 La estructura de la empresa gubernamental	42

2.4 Funciones de la empresa	46
III ANALISIS DE LA ORGANIZACION	
(Caso práctico)	
Metodología aplicada	57
3.1 Aplicación de los cuestionarios	57
3.1.1 Cuestionario	57
3.1.2 Cuestionario aplicado en la entrevista	61
3.2. Tabulación del cuestionario	62
3.3 Resultados en base al cuestionario, entrevista y observación directa.	64
3.3.1 Funciones del Área.	64
3.3.2 Diagrama de comunicación.	76
3.3.3 Resultados de la entrevista	77
3.3.4 Reuniones administrativas.	78
3.3.5 Controles utilizados.	79
3.3.6 Barreras de comunicación.	82
3.3.7 Otros factores.	82
IV Diagnóstico	87
V SUGERENCIAS PROPUESTAS	92
CONCLUSIONES	96
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCTION

## INTRODUCCION

La situación actual de las empresas demanda cada vez más que las funciones que se desarrollan sean lo más eficientes posibles hasta llegar a la perfección, tal situación requiere de una coordinación tal que permita la integración de todos los sistemas y subsistemas de la organización para poder lograr el objetivo.

Una de las herramientas que permite que se lleve a cabo esa coordinación es la comunicación efectiva.

Por lo mismo, esto, debe de tomarlo en cuenta toda empresa sin exepctuar las gubernamentales, ya que la comunicación va a permitir que se logre cumplir con el fin esperado, evitando así la duplicidad de información, pérdida de tiempo y dinero y lograr que cada quien realice las funciones asignadas.

En el siguiente trabajo de investigación se propone la hipótesis de que una comunicación inadecuada entorpece el cumplimiento de las funciones; ya que no se puede lograr que las actividades se realicen correctamente , si no existe comunicación oportuna, veraz y eficiente, ya que tal, es vital para toda organización, por que es un medio de

información para la dirección pueda planear, organizar, integrar, dirigir y controlar eficazmente a la organización, y más, en un tiempo de cambios significativos para toda organización, y, sobre todo para una empresa del sector público en donde se están dando transformaciones, en el caso particular de PETROLEOS MEXICANOS, en su estructura, como en su forma de como realizan su trabajo, su administración, buscando la productividad, la eficacia y la eficiencia a su vez adaptarse al medio.

Una herramienta que va ayudar a adecuarse a esos cambios y, que va a permitir que la empresa desarrolle bien sus funciones es la comunicación, donde esta juega un papel muy importante debido a que es el medio que sirve de enlace entre todos los sistemas y los subsistemas.

**CAPITULO 1      CONCEPTOS BASICOS**

## CONCEPTOS BASICOS

### 1.1 COMUNICACION

Información es aquello que es comunicado, es decir la información es el contenido de la comunicación.

Información dentro de la administración es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles.

Comunicación es el proceso mediante el cual se envían y se reciben mensajes.

La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el cual se intercambia información útil, tanto para personas que trabajan en la institución como para las que tienen contacto con ella.

### 1.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

"Hoy en día, para que un grupo de personas al hacer un trabajo en común, para que tenga éxito, depende en gran parte de lo bien que se entiendan entre sí, por lo que cualquier error de comunicación disminuye la eficiencia en las funciones que realiza dicho grupo."(1)

(1) cfr DUHALT KRAUSS, Miguel.  
"TECNICAS DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA"  
Página 21

La actividad administrativa es un trabajo en común que requiere un sistema de comunicación fluido y preciso.

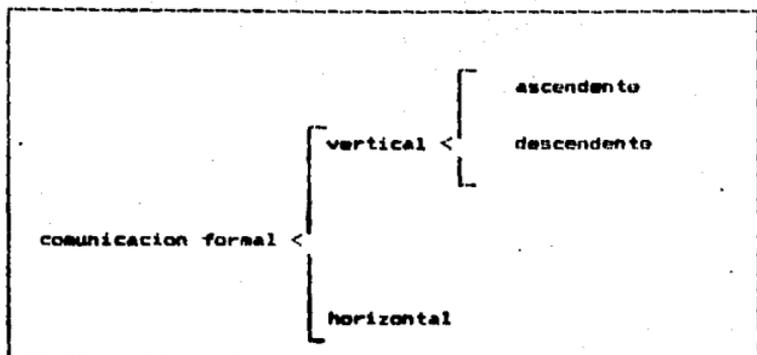
### 1.3 TIPOS DE COMUNICACION

Dentro de la comunicación se encuentran dos tipos de esta, la comunicación formal y la comunicación informal.

En la comunicación **FORMAL** existe un intercambio de información que es establecida entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas a través de las líneas de autoridad.

Está constituida por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo y tiene por objeto la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal.

Los tipos de comunicación formal se clasifican por el nivel en donde se origina la comunicación y el nivel del destinatario, por consiguiente se dividen en:



### **Comunicación verticals:**

Son aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo distinto al del destinatario y estos pueden ser:

- ascendente.-

Los que van de abajo hacia arriba através de la estructura de la organización y son aquellos através de los cuales el

subordinados puede expresar sus ideas, actitudes y sentimientos sobre si mismo, su trabajo, politicas y procedimientos organizacionales y, otros asuntos.

Ejemplo: Quejas

Sugestiones

Reportes

Recomendaciones

- descendente.-

Son las que fluyen de arriba abajo hacia abajo, através de la cadena de mando y que utilizan los superiores para ponerse en contacto con sus subordinados.

Ejemplo: Ordenes

Instrucciones

Reglas

b) Comunicación horizontal

Son aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un mismo nivel al destinatario.

Es importante que se procure la existencia de un clima social apropiado que estimule la comunicación colateral u horizontal entre el personal que se encuentre aproximadamente en el mismo nivel; ya que la comunicación horizontal es esencial para coordinar las actividades y facilitar la interrelación en la ejecución de las responsabilidades de trabajo.

La comunicación **INFORMAL** ocurre en la organización entre las personas cuyas relaciones sociales son independientes de los puestos que ocupan, las funciones, autoridad y trabajo que realizan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos por la organización formal.

Los canales por donde circula la información de la comunicación informal son abiertos por la organización informal.

Esta se da como resultado "de los deseos de relacionarse y transmitir o ampliar información. Aunque estos contactos son independientes de la estructura formal de la organización, constituyen una vía importante de comunicación y se le denomina "RED DE COMUNICACION INFORMAL", ya que se extiende por toda la organización, al margen de la estructura o vías formales de comunicación."(2)

-----

(2) SHERMAN, Arthur; CHRUDEN; Herbert.  
"ADMINISTRACION DEL PERSONAL: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"  
Página 242

"La comunicación informal da indicios en la organización en cuanto que, si las vías formales de comunicación funcionan efectivamente o no.

Al estudiar la comunicación informal se pueden adaptar reformas en la organización formal para facilitar la comunicación y lograr los objetivos de la organización."(3)  
Para el estudio de la comunicación informal debe observarse la composición de los grupos informales.

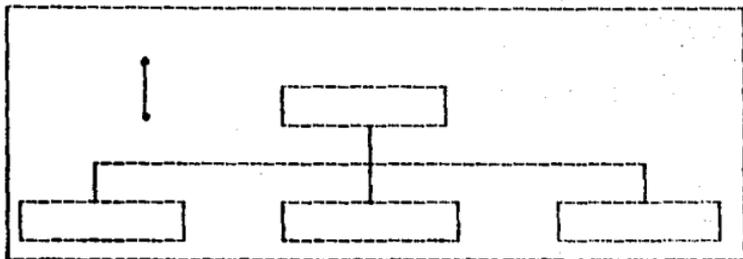
Los tipos de comunicación informal son:

- a) Amigos íntimos
- b) Camarillas.- son compañeros de trabajo del mismo departamento.
- c) Subcamarillas.- pequeños grupos que se van a formar en un grupo social y forman un grupo total. Necesidad informal para perpetuar la cultura dentro de la organización.

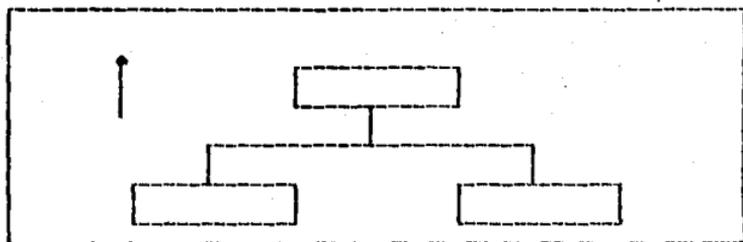
-----  
(3) ibidem

1.4 DIAGRAMA DE LA COMUNICACION FORMAL

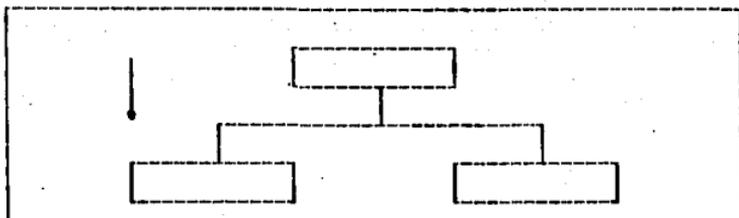
Comunicación vertical



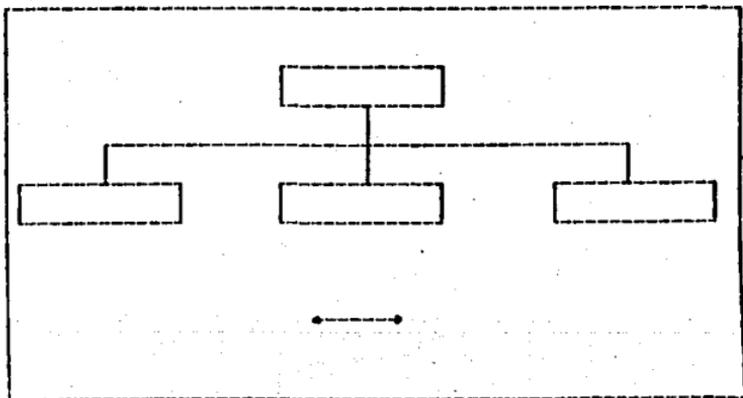
Comunicación ascendente



### Comunicación descendente



### Comunicación horizontal



1.5 LA COMUNICACION ORAL, COMUNICACION NO VERBAL,  
ENTREVISTA Y RED DE COMUNICACION ORAL.

La Comunicación oral o comunicación verbal

"Toda organización moderna requiere para su buen funcionamiento tanto el uso de la comunicación oral como de la escrita.

La comunicación oral tiene una ventaja principal que es su potencialidad de un intercambio rápido y completo, pueden efectuarse preguntas y obtener respuestas inmediatamente."

(4)

Aquí el emisor se ve obligado a un contacto directo con quien lo escucha y forzado a hacerse entender él mismo.

La Comunicación No Verbal

"Esta ocurre simultáneamente con la comunicación verbal.

En la comunicación oral o verbal las personas también responden a las expresiones faciales, los gestos, las posiciones corporales y otros estímulos no verbales los

-----  
(4) cfr SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
"ADMINISTRACION DEL PERSONAL: DESARROLLO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS"  
Página 241

cuales son tan importantes en el proceso de comunicación como la palabra hablada.

Estas expresiones, gestos y posiciones corporales constituyen lo que en general se llaman "LÉNGUAJE COORPORAL" el cual comunica a otras personas nuestro sentimientos y actitudes." (5)

"Frecuentemente el lenguaje corporal esta ligado con palabras habladas, sin embargo, cuando existe contradicción la comunicación verbal, tiende a reducir la credibilidad de lo que se dice, aumentandola a la comunicación no verbal."(6)

#### La Entrevista

"La entrevista es un medio de información, através los empleados tienen una comunicación directa con el jefe, se utiliza la comunicación oral y no verbal, su objetivo es determinar como mejorar a la organización para hacerla un sitio de trabajo agradable y productivo."(7)

-----  
(5) ibidem PÁgina 237

(6) idem

(7) ibidem PÁgina 252

### Red de Comunicación Oral:

"Es la que se extiende por toda la organización y facilita la transmisión rápida de información cierta e información falsa, por lo que representa un desafío a la comunicación planificada de la administración."(8)

"Hersey recomienda algunos controles que se pueden utilizar para reducir la cantidad y la gravedad de los rumores que se dan en la red de comunicación oral.

"Dejar abiertos las vías de comunicación , presentar hechos positivos y verdaderos acerca de cualquier tema y, así cultivar confianza y credibilidad en las fuentes de comunicaciones administrativas.

Puesto que son imperfectos los procesos de comunicación, los administradores deben intentar analizar los rumores, entenderlos y tomar medidas positivas para prevenir sus efectos."(9)

-----

(8) ibidem Página 242

(9) op.cit SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
Páginas 242-243

### 1.- De Claridad

La comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por las personas a quien se dirige.

Es responsabilidad del remitente formular la comunicación y expresarla de manera comprensible, para lo que requiere tener un conocimiento y familiaridad con los patrones del lenguaje de los subordinados, iguales y superiores.

Aunque se observe este principio de claridad, no hay comunicación completa si no se comprende el mensaje, para lo cual se requiere atención.

Tanto emitir claramente un mensaje como poner atención a esta evitará la existencia de barreras de comunicación.

### 2.- De Integridad

En la administración las comunicaciones son medios más que fines, como lo explica claramente este principio: El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el

mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

### 3.- Del uso Estratégico de la Organización Informal.

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

Con frecuencia se utiliza el contacto con los subordinados de manera informal, con el fin de conocer situaciones que de otro modo escaparían.

## 1.7 REQUISITOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

### 1.- La sinceridad.

"Al planear la comunicación con los subordinados, los directivos deben reconocer que se pondrá de manifiesto su sinceridad. Si la dirección tiene una historia de tratos honestos y justos con los empleados es probable que su comunicación sea efectiva."(10)

----

(10) ibidem Páginas 228- 229

2.- Entendimientos a las necesidades.

"Hay que tomar en cuenta que siempre existe una relación entre la motivación y la comunicación. Lo natural es escuchar a alguien que tiene algo que decir sobre las cosas que nos interesan por lo mismo el prestar atención por parte del administrador a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados puede facilitar la receptibilidad de estos."

(11)

3.- Oportunidad

"El comunicar a tiempo es algo que debe tenerse presente siempre, ya que un mensaje recibido a tiempo puede ser favorable, pero si el mismo aviso es recibido fuera de tiempo puede producir estragos." (12)

4.- Retroalimentación.

5.- Canales y medios adecuados.

-----

(11) idem

(12) cfr SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
"ADMINISTRACION DE PERSONAL: DESARROLLO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS".  
Página 238

## 1.8 EL PROPOSITO DE LA COMUNICACION

" El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios y modificar actitudes hacia el bienestar de la organización.

La comunicación requiere tanto de información interna como externa, dependiendo del tamaño de la organización dependerá más de una o de otra.

Para la compañía u organización, la trayectoria de las decisiones en su mayoría son internas y gran parte de la información que requiere la produce ella misma; aunque las decisiones útiles dependen parcialmente de datos externos."(13)

## 1.9 EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

"Frecuentemente se concibe a la comunicación como la red

---

(13) KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril  
"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"  
Página 684

que enlaza a todos los miembros y actividades que componen una organización.

El personal y sus actividades pueden estar coordinados en la búsqueda de metas individuales y de la organización, por la transmisión de información, ideas o actividades." (14)

Anteriormente" la administración medía la efectividad de la comunicación fijándose principalmente en la forma en que se transmitía el mensaje; en la actualidad, hay un creciente reconocimiento de la importancia de tener capacidad receptiva para captar la respuesta de quienes recibieron el mensaje.

Esta forma de comunicación es la base para la que por lo común se llama "COMUNICACION BILATERAL". Es el "único enfoque que puede producir el rendimiento entre la administración y los empleados." (15)

"Cuando la comunicación se estudia dentro del contexto de las organizaciones, adquiere rápidamente una complejidad que permite solamente una comprensión parcial.

Este es uno de los procesos más difíciles de medir.

-----  
(14) op.cit SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
Páginas 235-236

(15) idem

Los científicos que estudian la comunicación ponen de relieve el "FLUJO" de la comunicación y los efectos de esta; por que al medir el flujo, se fijan en quién emite y quién reciben la comunicación, el tipo de información que se esta comunicando, la red o cadena utilizada para comunicación y como es utilizada.

Las redes pueden ser desde formales a las muy informales.

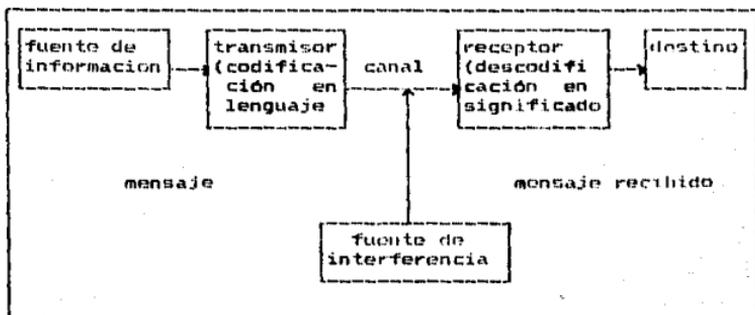
Por lo común los efectos de las comunicación son medidos en términos de actitud y rendimiento, la comunicación puede influir en la moral del grupo y en las actitudes que los individuos tengan hacia su trabajo, su líder y sus compañeros. Así mismo el rendimiento del individuo y del grupo puede estar influido por la comunicación." (16)

#### 1.10 MODELOS DE COMUNICACION

##### Modelo de Shanon y Weaver

Este modelo es básico y presenta a la comunicación como un proceso sencillo. Su simplicidad ha atraído muchas derivaciones. Dicho modelo es de fácil comprensión.

-----  
(16) idem



**Fuente de Información:** es la persona cosa o proceso que emite el mensaje.

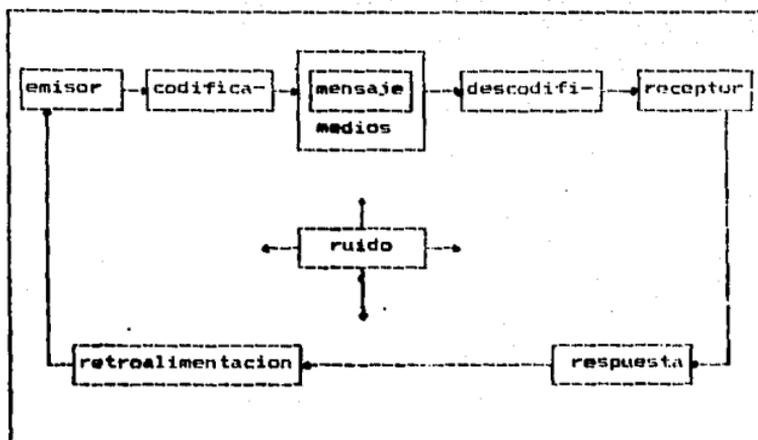
**Transmisor o codificador:** equipo que une la fuente al canal.

**Canal:** parte del sistema referente al transporte de alguna forma del mensaje entre puntos físicamente distintos.

**Receptor o decodificador:** equipo situado entre el canal el destino.

**Destino:** persona, cosa o proceso al cual se envia el mensaje.

## Otros Modelos



**Emisor.**- El que transmite un mensaje al interlocutor.

**Codificación.**- Proceso consistente en darle forma simbólica al pensamiento.

**Mensaje.**- conjunto de símbolos transmitidos al emisor.

**Medios.**- los canales de comunicación a través de los cuales el mensaje llega desde el emisor hasta el receptor.

Descodificación.- proceso en virtud del cual el receptor concede un significado a los símbolos transmitidos por el emisor.

Receptor.- es el que recibe el mensaje enviado por otro.

Retroalimentación.- parte de la respuesta del receptor que devuelve al emisor.

Respuesta.- conjunto de reacciones, que el receptor emite después de estar en contacto con el mensaje

Ruido.- presencia de la interrupción o distracción imprevista durante el proceso de comunicación que hace que al receptor llegue distinto al transmitido por el emisor por el emisor.

Existen otros autores que se basan en el modelo de Shannon y Weaver, claro esta que cada autor aumenta variables o dimensiones.

Ejemplos;

#### Modelo de Gerbner

Este autor introduce una dimensión perceptual y otra de medios y control.

Además relaciona el mensaje con la "REALIDAD", a la cual se refiere permitiendo así enfrentar cuestiones de percepción y significado.

#### Modelo de Lasswell

Lasswell diseñó su modelo para comunicación masiva, y dice que para comprender los procesos de comunicación masiva se deben estudiar los siguientes pasos:

¿QUIEN  
DICE QUE  
POR QUE CANAL  
A QUIEN  
CON QUE EFECTO?

#### 1.11 MEDIOS, CODIGO Y RETROALIMENTACION.

##### Los medios

Los medios o canales se pueden dividir en tres categorías principales:

a) Medios presenciales.- son los medios naturales de la palabra hablada, las expresiones, los gestos.

b) Medios representativos.- son los libros, las pinturas, las fotografías, escrituras, etc.

c) Medios mecánicos.- el teléfono, radio, televisión. telex.

#### EL Código

El código es un sistema de significado común para los miembros de una cultura y, que esta compuesta de signos y reglas que determinan cómo y en qué contexto se utilizan estos signos y como pueden ser combinados para formar mensajes más complejos.

#### La retroalimentación.

En cualquier comunicación debe de haber la retroalimentación del receptor al emisor, así el receptor debe sentirse libre de responder abiertamente,

Con frecuencia los procedimientos de retroalimentación no son utilizados en las organizaciones, por que los directivos envían señales no verbales de indiferencia o tienden a escuchar muy superficialmente lo que les mencionan las personas. Así, al escuchar es probablemente la más importante, y sin embargo es la más descuidadas de las dimensiones de la comunicación.

## 1.12 REUNIONES ADMINISTRATIVAS

La participación en las reuniones administrativas, ofrece otro medio de aumentar los conocimientos y la comprensión, y de este modo acrecentar el desarrollo de los funcionarios administrativos.

Estas reuniones permiten a los participes familiarizarse con los problemas y acontecimientos que ocurren fuera de su área inmediata, además los expone a las ideas y opiniones de estos directivos.

Este tipo de reuniones permite a los administrativos la oportunidad de hacer presentaciones al grupo y hacer que los miembros de éste evalúen y mejoren sus ideas.

El valor del desarrollo que pueda adquirirse en tales reuniones depende de lo bien que las mismas estén planeadas, organizadas y dirigidas.

Entre las reuniones administrativas se encuentran:

- El comité
- Las juntas
- Mesas redondas.

"La comunicación ascendente, descendente y horizontal puede facilitarse con el uso del comités y juntas así como cualquier otro tipo de reuniones administrativas y al dirigir todas estas quien preside deben adoptar el estilo de liderazgo apropiado al propósito de la reunión o de una parte específica de la reunión." (17)

Se utilizan estos métodos en un esfuerzo para involucrar tantos individuos como sea posible en resolver asuntos importantes.

VER ANEXO Q.

#### 1.13 LA COMUNICACION INTERPERSONAL

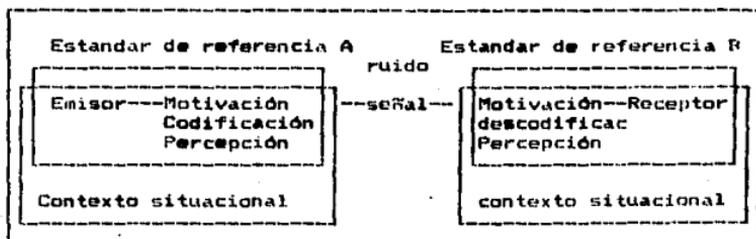
"Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas. Tratándose así de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficacia, y también es el punto de mayores malentendidos y conflictos entre otras personas, entre miembros del mismo grupo, entre grupos, y dentro de la organización global como sistema."(18)

-----  
(17) ibidem Página 241

(18) CHIAVENATO, Idalberto.  
"ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO"  
Página 77

"Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación; porque aquello que dos personas se comunican esta determinado por la percepción sobre el aspecto de su motivación (objeto, necesidades, defensa.) de la importancia de aquel momento.

La idea comunicada se relaciona intimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del receptor, dentro de un determinado contexto situacional, tal como se encuentra esquematizado.



Massarik y Weschler resaltan que la percepción social no siempre es racional o consiente. Para ellos PERCEPCION SOCIAL es el medio por el cual la persona forma impresiones de otra, con la esperanza de comprenderla.

EMPATIA O SENSIBILIDAD SOCIAL, es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones profundas o la comprensión real de otros".(19)

"Según los autores antes mencionados los aspectos básicos que se deben considerar en la percepción social son:

- 1.- El observador.- la persona que esta "mirando" intentando comprender.
- 2.- El observado.- la persona que esta siendo "mirada" o comprendida.
- 3.- La situación.- el conjunto total de fuerzas sociales y no sociales dentro de las cuales ocurre el acto de percepción social.

Zancking y Costello dan algunas características que deben tener quien percibe, juzga o se forma impresiones de otros.

- 1.- Conociéndose así mismo, se hace más fácil ver a otros profundamente.

-----  
(19) ibidem Páginas 77-78

2.- Las características propias del observador afectan las características que él esta propenso a ver en otros.

3.- La persona que se acepta, es más propensa a ver favorablemente los aspectos de las otras personas.

4.- La capacidad de percibir a otros no es una habilidad sencilla.

5.- La impresión de otros está influida por:

a) estereotipos.- que son las distorsiones en la percepción de las personas.

b) efecto de halo.- proceso por el cual una impresión general influye el juicio y la evaluación de otros rasgos específicos de las personas.

c) proyección.- mecanismo de defensa, mediante el cual, el individuo tiende atribuir a los otros ciertas características propias

d) defensa perceptual" (20)

-----

(20) ibidem Páginas 79-80

#### 1.14 EFECTOS DEL CLIMA SOBRE LAS COMUNICACIONES

"Ademas del grupo informal y de los eslabones de comunicaciones horizontal, tanto el clima organizacional como la receptibilidad personal influyen en la bondad de la audición o recepción de la comunicación. Si una organización insiste en utilizar la cadena de mando para todas las comunicaciones, y el clima es represivo o coercitivo, quizá no reciban cierta comunicación importante.

Gibb ha descrito 2 tipos fundamentales de clima:

a) el que amenaza al receptor o lo pone a la defensiva.

b) el que es sustentador." (21)

#### 1.15 BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACION

"La existencia de varios medios y vias de comunicación no asegura que la comunicación se produzca, ya que existen condiciones y factores adicionales, los cuales van a influir

-----  
(21) HUSE, Edgar; ROWDITCH, James  
"EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION"  
Página 100

en las relaciones humanas y por lo tanto, pueden presentarse éstas como barreras de comunicación, por lo tanto, es necesario, que se reconozcan estas barreras para planificar la comunicación adecuada para superarlas o minimizar estas dichas barreras." (22)

Tipos de barreras:

1.- Diferencia entre un individuo y otro.

2.- Diferencia de percepción.

"Cada empleado tiene una percepción distinta, única de las cosas, es decir, un marco de referencia personal. Los administradores y supervisores deben informarse lo suficiente acerca de cada individuo para anticipar los significados que serán aplicados a sus mensajes y los matices emocionales de ellos que interfieran." (23)

3.- Falta de atención.

El descuido de leer boletines, notificaciones, minutas e informes en común, la falta de escuchar las comunicaciones orales. Si verdaderamente se escuchara, se podía aprender más

-----  
(22) cfr SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
" ADMINISTRACION DEL PERSONAL: DESARROLLO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS"  
Página 243

(23) ibidem Páginas 243-244

de como las personas reciben los niveles de motivación que experimentan.

Al escuchar sin evaluar se está fomentando el entendimiento alentado a las personas no solamente a escuchar más cuidadosamente, sino también a presentar más información cuando la otra persona siente un ambiente de apertura y libertad, es probable que capte en forma clara lo que esta diciendo.

#### 4.- Diferencia de semántica.

"Las palabras como los gestos, pueden interpretarse de diferentes maneras, formando así una barrera de comunicación. Puesto que no existen necesariamente una conexión fentre el símbolo (la palabra) y lo que esté simbolizando (el significado), la comunicación puede recibirse de una forma completamente diferente a lo deseado." (24)

#### 5.- Diferencias de posición en la organización.

"La posición de un individuo en la estructura de la organización también influye en la calidad de la comunicación. Las personas del mismo nivel probablemente encontrarán más fácil compartir información y percepciones, que un superior a un subordinado. Las diferencias de rango jerarquico de la organización pueden crear barreras.

(24) op.cit SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
Página 245

En la comunicación descendente el jefe debe hacer todo el esfuerzo posible para reducir la cantidad de palabras incesarias para que el subordinado pueda tener toda la información posible y en forma clara. También deben reconocer que frecuentemente, los subordinados les darán información parcial y asignarán diferentes matices a los acontecimientos para ocultar noticias que el jefe pudiera encontrar desagradables. Esta manipulación de los "HECHOS", que enfatiza ciertos acontecimientos se llama FILTRACION.

Dicha filtración está motivada principalmente por el deseo del subordinado de parecer competente ante los ojos del jefe". (25)

#### 6.- El prejuicio.

Es una barrera tanto para la comunicación verbal como para la escrita. La información cuando se analiza no se hace objetivamente sino por lo general se antepone el prejuicio.

#### 7.- El clima psicológico.

"La percepción de sus propios papeles, sus actitudes y sensibilidad hacia los subordinados son factores importantes en relación a su capacidad de comunicar."(26)

-----  
(25) idem

(26) ibidem Página 246

## B.- Otras barreras.

Otras barreras que también influyen frecuentemente en la comunicación son:

- la falta de claridad,
- la falta de habilidad en la lectura,
- la falta de planes definitivos.

### 1.16 TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

"Una técnica útil para las situaciones colectivas de resolución de problemas es la de reuniones para sugerir ideas, dicho método se le conoce con el nombre de Brainstorming.

Estas reuniones que deben ser de corta duración por lo general, se suelen grabar en cinta magnetofónica, una vez concluida la sesión, se escucha la grabación para espigar las ideas que valgan la pena." (27)

Otra "técnica para mejorar el proceso de comunicación es el psicodrama, mediante el cual dos o más personas representan una situación conflictiva para una mejor comprensión de que alguien opina de cierto modo." (28)

(27) op. cit. HUSE, Edgar; BOWDITCH, James  
Página 101-102

"Una tercera técnica es la realimentación a cargo de un observador; Una persona neutral y ajena al asunto observa una discusión y a intervalos regulares informa de lo que ha transpirado en el grupo, teniendo particular cuidado de no decir lo que sucede, se informa de las malas interpretaciones que ha percibido entre los miembros del grupo." (29)

"Davis describió procedimientos que pueden seguir los directores para mejorar la comunicación entre los trabajadores y la gerencia:

1.- El director puede adoptar una política de "PUERTA ABIERTA", sin embargo esta política puede ser difícil de seguir para un director poco receptivo, tímido o torpe en lo que se refiere a comunicarse con los subordinados.

2.- Las reuniones sociales en las que estén presentes las familias de los ejecutivos y de los trabajadores pueden facilitar la comunicación. En dichas ocasiones, el obrero y su jefe se ven mutuamente en un marco distinto, más libre e informal, y esta atmósfera más humana puede convertirse en una comunicación más eficaz en el trabajo.

-----

(28) idem

(29) idem

3.- El director puede utilizar el buzón de sugerencias.

Las crecientes presiones sociales y las presiones humanísticas interiores, están obligando a los directores a actuar mucho menos por el mando y mucho más por la persuasión, por consiguiente, han de mejorar su conocimiento de la ciencia del conocimiento y su capacidad de comunicación para trabajar mejor con sus iguales y subordinados. (según Folz)." (30)

#### 1.17 OTRAS DEFINICIONES

##### Organización formal

Es aquella cuando las actividades de más de dos personas están consientemente coordinadas, hacia un objetivo determinado.

##### Organización informal

Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consiente, aún cuando pudiera contribuir a resultados de grupo.

-----  
(30) idem

## Organigrama

Indica la forma en que los departamentos se encuentran interrelacionados a lo largo de las líneas principales de autoridad.

## Equipos de Trabajo

Dos o más personas interactuando e interdependiente que se reúnen para alcanzar objetivos comunes.

## Función

Serie de actividades que se tienen que desempeñar dentro de un puesto.

**CAPITULO II      LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS**

## LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS

### 2.1 ¿QUE ES UN SISTEMA?

Un sistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para lograr los objetivos en común.

### 2.2 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA

La organización es un sistema abierto ya que se encuentra en interrelación constante con el medio ambiente externo, tomando de él información, materias primas, personas, energía, etc. para transformarlos en productos o servicios que ofrece el medio.

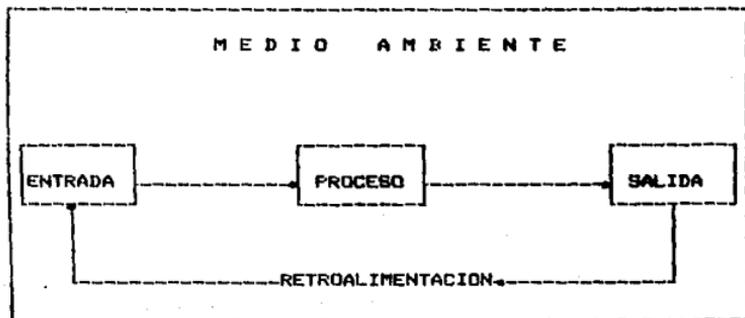
La organización además de ser un sistema abierto tiene múltiples propósito y funciones. A la vez que la organización forma parte de un macrosistema (por su interrelación con el medio ambiente externo); se considera a su vez como un sistema que esta compuesto por subsistemas, los cuales son dependientes unos de otros y se encuentran en una constante interrelación dinámica.

Al existir dependencia entre los subsistemas, si llega a fallar uno de ellos se verán afectados los demás subsistemas.

de ahí la importancia de que todos funciones de manera eficientemente.

La organización al formar parte del macrosistema se desarrolla en un medio dinámico, que le impone demandas, restricciones, oportunidades, por lo que su funcionamiento debe satisfacer las demandas y aprovechar las oportunidades.

Representación del sistema abierto.



## Características de los sistemas abiertos.

### 1.- Dinámico.

Interactúa con otros sistemas (en el medio ambiente externo), y con subsistemas (en el medio ambiente interno).

### 2.- Viabilidad.

Según Oscar Johansen define esta característica como: " Un mecanismo denominado como un ciclo de actividad que consiste básicamente en que al exportar energía, el sistema obtiene una cierta capacidad para volver a importar la energía que requiere el medio."

### 3.- Entropía.

Todo sistemas abierto tiende a la destrucción, la entropía mide la capacidad para realizar una actividad en el futuro, es una fuerza natural que tiende a destruir a los sistemas, puede ser positiva o negativa.

La positiva es aquella que conduce a la organización a un equilibrio, llevandola después a su destrucción.

La negativa se refiere a aquellos sistemas que evolucionan, aumentan su poder energético, haciendolo que sus actividades y organización se perfeccionen.

#### 4.- Homeostásis

Permite llevar a cabo un punto de equilibrio en la participación de dos o más subsistemas de la organización.

La teoría de los sistemas es fundamental para poder comprender a la organización y las posibilidades que se tienen para desarrollarla; ya que cada cambio o estatización de cualquiera de los subsistemas afectará a su vez a otros subsistemas y en sí al sistema en general, es decir, a la organización completa; por consiguiente el administrador que no consiba a la organización como un sistema total, no podrá apreciar sistemáticamente sus dimensiones humanas, así como, sus procesos técnicos más tangibles, como no considerará los aspectos abstractos, se limitará a los concretos, por consiguiente solo podrá resolver problemas y tomar decisiones obvias y familiares.

En cambio al administrador que ve a la organización compuesta de subsistemas que interactúan entre sí, podrá resolver problemas y tomar decisiones importantes y significativas, esto es permitido ya que ve en un panorama más amplio a toda la organización, lo cual va a permitir que mejore su funcionamiento, propiciando que la entidad se adapte cada vez más al medio ambiente, y que con ese mecanismo de interrelación entre sus partes logre un mejor desempeño en sus funciones.

Aspectos que integran un sistema organizacional.

-Componentes, por lo general son tangibles, aquí se incluye al elemento humano.

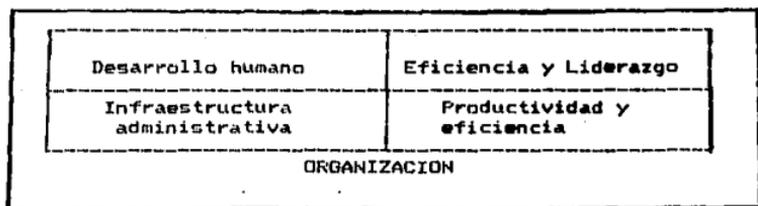
-Funciones y procesos, que se llevan a cabo con la ayuda de los componentes.

-Relaciones entre los componentes, funciones y procesos.

-Principios de la organización, que van an al sistema fundamental.

Existen subsistemas fundamentales que mantienen a una organización funcionando:

- Desarrollo humano,
- eficiencia y liderazgo,
- infraestructura administrativa.
- productividad y eficiencia.



## DESARROLLO HUMANO

---

- Clima de trabajo
- Integración de equipo
- Oportunidades de logro
- Plan de carrera
- Remuneración competitiva
- Capacitación profesional
- Seguridad y permanencia en el empleo.

## EXELENIA Y LIDERAZGO

---

- Rentabilidad en el negocio
- Consolidación financiera
- Calidad del produc/serv.
- Imagen corporativa
- Presencia en mercados internacionales
- Posibilidad de crecimiento
- Capacidad para neutralizar amenazas
- Capacidad para detectar o aprovechar oportunidades
- Potencial para diversificación de inversiones y giros del negocios.

## INFRAESTRUCTURA

## PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

### ADMINISTRATIVA

- Definición de objetivos - y políticas
- Establecimiento de planes
- Establecimiento de presupuestos
- ESTRUCTURAS FORMALES
- Sistemas institucionales
- Manual de operación

- Producción real/capacidad instalada
- Control interno sobre asignación de recursos
- Supervisión y ejecución
- Eficiencia general

### 2.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La Empresa PETROLEOS MEXICANOS depende de un Director del cual dependen 5 subdirecciones; de las cuales el Area a estudiar depende de:

Subdirección: Producción primaria,

Coordinación: Explotación,

Gerencias: Ductos

( Dicha Gerencia esta dividida en Superintendencias tanto técnica como administrativa.)

Superintendencia (administrativa): Sistema Troncal Ductos  
Centro

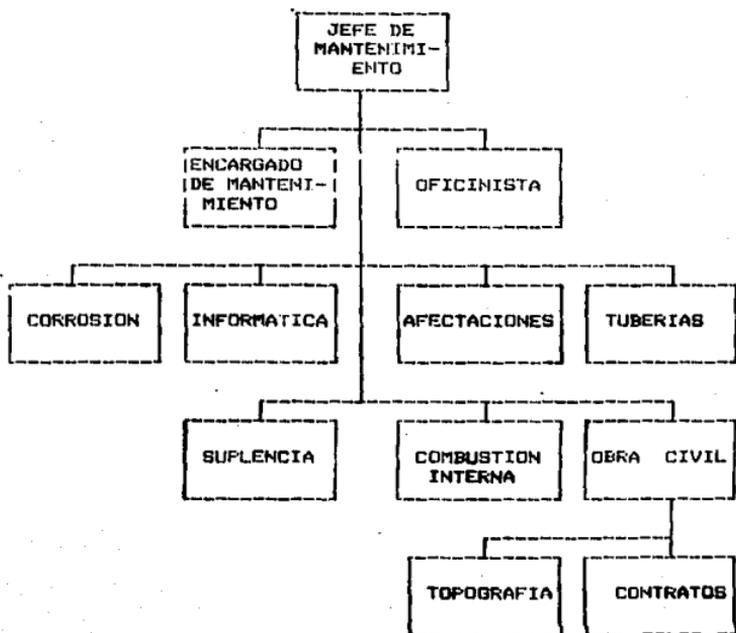
Superintendencia (técnica): Mantenimiento de Instalaciones

Jefatura: Sector Valle de México

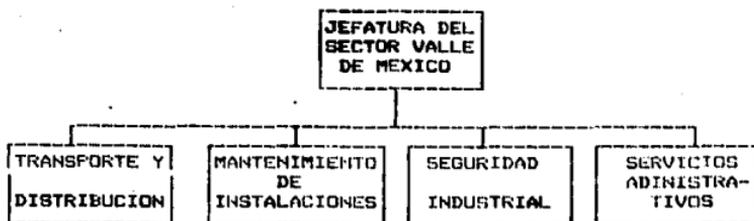
Jefatura: Mantenimiento de Instalaciones y Servicios.

La Jefatura de Mantenimiento recibe ordenes técnicas de la Superintendencia de Mantenimiento de Instalaciones y administrativas de la Jefatura del Sector Valle de México.

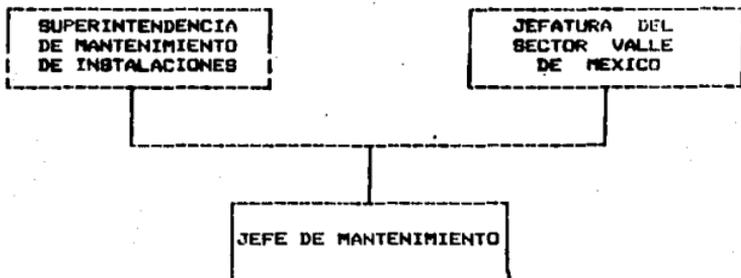
Organigrama del Departamento de Mantenimiento de Instalaciones y Servicios



Estructura Organica del Sector Valle de México



Organigrama del Sistema Troncal Ductos Centro Sector Valle de México  
Departamento Mantenimiento de Instalaciones y Servicios.



#### 2.4 FUNCIONES DEL AREA EN CUESTION

El objetivo primordial del departamento es mantener en condiciones óptimas de seguridad y funcionamiento las instalaciones y tuberías que conducen y distribuyen gas natural y otros hidrocarburos a las diferentes industrias, unidades habitacionales y diversas institucionales, que se encuentran distribuidas en el Valle de México. El mantenimiento preventivo para las líneas de transporte y distribución comprende su protección mecánica, protección catódica, señalización de derechos de vía y control de afectaciones e invaciones. Entre otros objetivos se tiene la atención a fugas o emergencias para su control y mantenimiento correctivo.

Las principales funciones del departamento son:

1.- Observar y evaluar programas y cumplimiento de mantenimiento de tuberías, tanques, sistemas de prevención de corrosión, vías de acceso, derechos de vía, edificios, estructuras patrullaje y señalización.

2.- Participar en la investigación técnica para la determinación de causas que originan accidentes en tuberías,

tanques y sus instalaciones.

3.- Establecer acciones para mejorar la eficiencia en los trabajos de prevención de la corrosión y mantenimiento en tuberías y obras civiles.

4.- Marcar lineamientos generales para conservar en óptimas condiciones tuberías, tanques, sistemas de protección anticorrosiva, vías de acceso, derechos de vía, edificios.

5.- Coordinar análisis de información básica de los proyectos y la construcción de obras nuevas.

6.- Asesorar a los sistemas de ductos en proyectos, procedimientos de construcción y análisis de precios unitarios.

7.- Mantenimiento del programa SIMID para el control de los trabajos de mantenimiento.

8.- Control de trabajos especiales y de emergencia.

9.- Elaboración y control de los programas de inspección con diablos instrumentados.

10.- Control de inventario de equipo y materiales para trabajos especiales y de emergencias.

11.- Control de programas para el equipo pesado de construcción asignado a la gerencia.

12.- Coordinar y sancionar las actividades de los grupos de ingeniería de tuberías, obras civiles y prevención de corrosión.

El departamento de mantenimiento depende de manera linal de la jefatura del sector y está dividido en áreas de la siguiente manera:

- 1.- Tuberías
- 2.- Prevención y control de corrosión
- 3.- Obras civiles
- 4.- Electromecánica
- 5.- Informática

La jefatura de Mantenimiento proyecta y dirige las actividades con cada uno de los colaboradores, atiende las relaciones laborales con la jefaturas del departamento de Inspección y Seguridad Industrial, del departamento de Transporte y Distribución de Hidrocarburos, con el almacén local, con la Superintendencia de Mantenimiento, con el Departamento del Distrito Federal y con el Gobierno del

Estado de México entre otros.

El jefe del departamento de mantenimiento de instalaciones y servicios tiene a su cargo 9 ingenieros, así como un encargado de mantenimiento y una oficinista de tercera.

#### Sección de Tuberías

Se divide en dos zonas, área norte y área sur, cada una de ellas atendida por un ingeniero encargado.

El ingeniero de área se encarga de hacer los programas de trabajo anuales y vigilar que sean cumplidos, expedir órdenes de trabajo diariamente y, supervisar los mismos. Elaborar sus necesidades anuales de materiales y equipos, atender los reportes diarios de celadores, supervisar la construcción de estaciones de regulación y medición, ramales, modificación de tuberías y reparación de fugas, se encarga de la elaboración de reportes de mantenimiento mensual, bimestral y trimestrales y coordina con contratistas la corrida física de diablos instrumentados.

El Ingeniero encargado de área tiene a su cargo:

- 3 operarios de segunda ( diversos oficios )
- 2 operarios especialistas soldadores, con un ayudante cada uno

- 6 obreros generales;
- 3 celadores de línea.

Complementando la sección de tuberías existe una unidad de atención a invaciones y afectaciones dirigida por un ingeniero de mantenimiento quien se encarga de atender y coordinar entre Petroleos Mexicanos y diversas dependencias oficiales o particulares, los problemas de seguridad derivados por dichas afectaciones, en caso de invaciones la solución es encausada a través de Servicios Generales y Administración Patrimonial.

Programa y atiende los reportes diarios de vigilantes.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado las principales funciones de la Ingeniería de Tuberías son las siguientes:

- 1.- Vigilar y evaluar los programas generales de mantenimiento de tuberías, tanques y sus instalaciones a cargo de los sistemas de ductos.
- 2.- Participar en la investigación técnica para la determinación de las causas que originen accidentes en tuberías, tanques y sus instalaciones.

3.- Marcar los lineamientos generales para conservar en óptimas condiciones las tuberías, tanques, instalaciones de tal forma que se garantice la continuidad de op.

4.- Participar en el análisis de la información básica, el proyecto y la construcción de nuevas obras o ampliación de las existentes.

5.- Asesorar a los sistemas de ductos en proyectos, procedimientos y análisis de precios unitarios sobre trabajos de mantenimiento de tuberías, tanques y sus instala. nec.

6.- Mantenimiento del programa IMID como herramienta para la realización y control de todos los trabajos de mantenimiento.

7.- Control de trabajos especiales y de emergencia.

8.- Control de inventario de equipo y material para trabajos especiales y de emergencia.

#### Sección de Prevención de Corrosión

Al igual que tuberías, esta Área está dividida en dos zonas, zona norte y zona sur, cada una de ellas es atendida por un ingeniero encargado del Área.

El encargado del área debe hacer los programas de trabajo de: levantamiento de potenciales, revisión de aislamiento de válvulas de toma, seccionamiento, troncales y estaciones de regulación y medición, revisión y reparación de rectificadores de corriente impresa y bancos de diodos, reparación e instalación de postes de registro catódico.

Supervisa los trabajos realizados por contratos relacionados con la protección catódica de ductos e instalaciones.

También es el encargado de la elaboración de los reportes de trabajo mensuales, gráficas de potenciales, y reportes bimestrales, así como reportes trimestrales.

Las funciones de la Ingeniería de Corrosión son las siguientes:

- 1.- Vigilar y evaluar los programas generales de prevención de corrosión mediante recubrimientos, protección catódica e inhibidores en las instalaciones de los sistemas de ductos.
- 2.- Proponer las acciones necesarias para mejorar la eficiencia de los trabajos de prevención de la corrosión.
- 3.- Marcar lineamientos generales para conservar los sistemas de protección anticorrosiva en óptimas condiciones para garantizar continuidad en la operación de ductos y sus

instalaciones.

4.- Participar en el análisis de la información básica, el proyecto y la construcción de obras nuevas que requieren sistemas de protección anticorrosiva.

5.- Asesorar a los sistemas de ductos en proyectos, procedimientos y análisis de precios unitarios sobre sistemas de protección anticorrosiva.

6.- Elaboración y control de los programas de inspección con diablos instrumentados.

#### Sección de Informática

A mediados de 1990, la protección interior anticorrosiva paso a ser responsabilidad de la Gerencia de Ventas por lo que la plaza de un Ingeniero de Mantenimiento paso a ocupar un área nueva: la de Informática, en la cual las demandas de servicio han venido creciendo de manera intensiva.

Entre las actividades desarrolladas se tienen los reportes de avance al mantenimiento a través de los Sistemas de Información al Mantenimiento de Instalaciones de Ductos (SIMID), que para el Sector Valle de México consta de 118

instalaciones con 2920 programas de mantenimiento, consolidado de reportes mensuales, bimestrales y anuales de mantenimiento; elaboración de solicitudes presupuestales, elaboración de bases de datos para vehículos automotores, personal del departamento, fugas, corridas de diablos, etc.

#### Sección de Obras Civiles.

Se encuentra dividido en dos áreas: topografía y contratos. La sección cuenta con 3 ingenieros de mantenimiento, uno coordina ambas áreas, y comparte la carga de trabajo de la sección consistente en el cálculo de poligonales para el levantamiento de ductos de PEMEX, afectaciones sobre los derechos de vías, elaboración de concursos y seguimiento de contratos, planeación y ejecución del programa anual de actividades, los otros dos Ingenieros son responsables directos de cada area interviniendo en los trabajos antes mencionados.

En el area de Topografía se cuenta con dos brigadas, cada uno cuenta con:

- 1 auxiliar de topografía
- 1 cadenero de primera

- 1 cadenero de segunda
- 4 obreros generales

Las funciones de Obras Civiles básicas son:

- 1.- Valorar y evaluar los programas generales de mantenimiento en vías de acceso, derechos de vía, edificios, estructuras, patrullaje y señalación.
- 2.- Proponer las acciones necesarias para mejorar la eficiencia de los trabajos de mantenimiento de obras civiles.
- 3.- Marcar lineamientos generales para conservar en óptimas condiciones de seguridad, eficiencia las vías de acceso derechos de vía y edificios.
- 4.- Participar en el análisis de información básica, el proyecto y la construcción de caminos de acceso, derechos de vías, edificios y estructuras o para la modificación de las ya existentes.
- 5.- Asesorar a los sistemas de ductos en proyectos de construcción y análisis de precios unitarios de obras civiles.

6.- Controlar el equipo pesado para construcción asignado a la gerencia.

#### Sección de Electromecánica

La sección de Electromecánica está a cargo de un ingeniero de mantenimiento que tiene a su cargo:

- 2 operarios especialistas de combustión interna (mecánicos) con sus 2 ayudantes
- 1 operario de primera electricista con su ayudante.

El Ingeniero es cargado de la sección de mantenimiento preventivo, ( y cuando es necesario correctivo) de 84 vehículos automotrices, 5 máquinas de soldar, 2 compresoras de aire y 1 troncavo.

Elabora solicitudes de compra de refracciones automotrices, material eléctrico, ordena a sus subalternos los trabajos de cada jornada, coordina con los prestadores ordenes de taller, pagos y contrarecibos, mantiene un archivo por cada equipo.

#### Encargado de mantenimiento.

La función del encargado de mantenimiento es transmitir y supervisar las ordenes del jefe de mantenimiento.

Tiene a su cargo:

- 1 cabo de oleoductos
- 10 obreros generales.

**CAPITULO III**

**ANALISIS DE LA ORGANIZACION  
CASO PRACTICO**

## ANALISIS DE LA ORGANIZACION

### METODOLOGIA APLICADA

La Metodología que se llevó a cabo en este Seminario de Investigación fue la siguiente:

- Investigación Bibliográfica
- Investigación Documental
- Investigación de Campo: - observación directa
  - aplicación de cuestionarios
  - entrevista

### 3.1 APLICACION DE LOS CUESTIONARIO

#### 3.1.1 CUESTIONARIO

El cuestionario sobre comunicación formal dentro del departamento de Mantenimiento de Instalaciones y Servicios del Sector Valle de México será aplicado a nivel administrativo.

Objetivo del cuestionario.

El objetivo del mismo es conocer como fluye la comunicación y como se lleva a cabo para detectar fallas así como su influencia en el cumplimiento de las funciones.

Questionario prototipo

Primera parte:

- 1.- Estudios realizados\_\_\_\_\_
- 2.- Puesto que ocupa\_\_\_\_\_
- 3.- Cuáles son sus funciones principales?\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 4.- A quién reporta?\_\_\_\_\_
- 5.- Quién reporta?\_\_\_\_\_
- 6.- Hay puestos iguales al suyo? Cuántos?\_\_\_\_\_
- 7.- Quién los ocupa?\_\_\_\_\_
- 8.- Cómo reporta su trabajo?\_\_\_\_\_
- 9.- Cómo le reportan el trabajo?\_\_\_\_\_
- 10.- Qué reporta?\_\_\_\_\_
- 11.- Qué le reportan?\_\_\_\_\_
- 12.- Se llevan periodicamente reuniones administrativas?\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 13.- Usted participa en ellas?\_\_\_\_\_

segunda parte:

Después de cada oración se encontrará 5 números (1-5), los cuales representan criterios que van desde (1) hasta definitivamente de acuerdo con la oración de la extrema derecha (5). Encierre en un círculo el número que usted piensa que describa su opinión acerca de cada una de las oraciones.

La descripción de los números son:

- 1.- Definitivamente de acuerdo con la oración de la extrema izquierda.
- 2.- De acuerdo con la oración de la extrema izquierda.
- 3.- Posición intermedia.
- 4.- De acuerdo con la oración de la extrema derecha.
- 5.- Definitivamente de acuerdo con la oración de la extrema derecha.

1.- La comunicación en su departamento es:

Verdadera, espontánea  
máxima.

Cautelosa, recelosa  
mínima.

1 2 3 4 5

2.- La comunicación en su área de trabajo es:

Completa, hay plena libertad para discutir con el jefe cualquier cosa - de trabajo

Incompleta, los subordinados no pueden discutir libremente con el jefe

1 2 3 4 5

3.- La comunicación entre departamentos es:

Buena, excelente útil

Escasa, por la diferencia que existe entre individuos

1 2 3 4 5

4.- Qué tipo de comunicación se utiliza:

Directamente con el jefe inmediato superior

Por terceras personas - (secretaria, compañeros de trabajo)

1 2 3 4 5

5.- La comunicación generalmente es:

Suficientemente amplia y explícita que se comprende en su totalidad

Demasiado objetiva y concreta dejando comunicaciones incompletas

1 2 3 4 5

6.- Direccion que fluye la informacion:

De niveles superiores-  
niveles inferiores

Hacia arriba, hacia -  
abajo, hacia todos -  
lados

1 2 3 4 5

7.- Exactitud en la informacion

Siempre es adecuada -  
oportuna

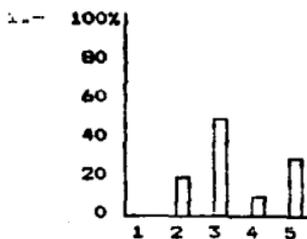
Toda la informacion -  
tiende a ser inexacta

1 2 3 4 5

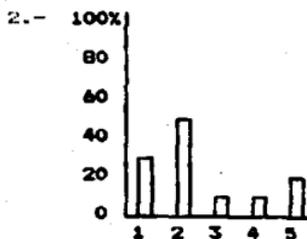
### 3.1.2 CUESTIONARIO APLICADO EN LA ENTREVISTA.

La entrevista fue con preguntas abiertas. Basicamente fue realizada en base al cuestionario aplicado, pero se tocaron puntos sobre el trabajo mismo, el ambiente del centro de trabajo, los controles que llevan acabo, la motivacion o prestaciones que reciben.

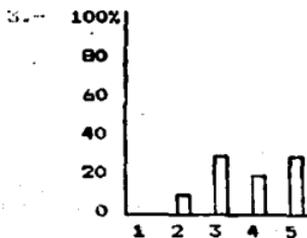
3.1. TABULACION DEL CUESTIONARIO



1 = 0 %  
 2 = 19  
 3 = 44  
 4 = 6  
 5 = 31

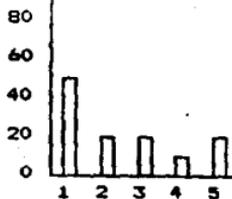


1 = 28 %  
 2 = 50  
 3 = 6  
 4 = 6  
 5 = 13



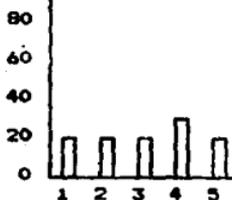
1 = 0 %  
 2 = 6  
 3 = 38  
 4 = 19  
 5 = 37

4.- 100%



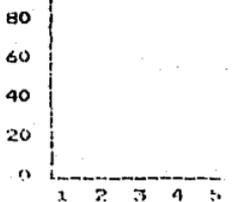
1 = 50 %  
2 = 18  
3 = 18  
4 = 8  
5 = 19

5.- 100%

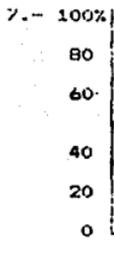


1 = 19  
2 = 19  
3 = 19  
4 = 25  
5 = 18

6.- 100%



1 = 50 %  
2 = 18  
3 = 18  
4 = 8  
5 = 19



1 = 6 %  
 2 = 25  
 3 = 44  
 4 = 12  
 5 = 13

**3.3 RESULTADOS EN BASE AL CUASTIONARIO, ENTREVISTA Y OBSERVACION DIRECTA.**

3.3.1 en base al cuastionario, las funciones de la estructura jerarquica queda como sigue:

**Jefe de Mantenimiento:**

Esta ocupado este actualmente por un Ingeniero Electricista cuyas funciones basicas son:

- a) Coordinar, evaluar los programas, asi como su cumplimiento en mantenimiento de tuberias, sistemas de prevencion de osion, derechos de vias, edificios, estructuras.
- b) Coordinar las investigaciones tecnicas.

c) Establecer acciones para mejorar la eficiencia en los trabajos de corrosión.

d) Llevar la administración del departamento.

El Jefe de Mantenimiento le reporta al Jefe del Sector los programas de trabajo, sus avances, novedades, problemas, todo por escrito, aunque es comentado en el momento mismo.

Este puesto tiene relación directa e importante con la Superintendencia de Mantenimiento.

Los reportes recibidos son emitidos por los 9 Ingenieros encargados del área, y el encargado de mantenimiento, aunque, en ocasiones también son recibidos por los Ingenieros de obras civiles.

La oficinista de 3a, que funje como secretaria le entrega el trabajo y los reportes por escrito.

Con los Ingenieros basicamente el reporte diario es verbal, sobre los adelantos y/o anomalías, aunque posteriormente se entrega un reporte por escrito.

Para la realización del trabajo administrativo lo auxilian el Ingeniero encargado del Área de informática, y el Encargado de Mantenimiento, así como la secretaria.

En ocasiones especiales el Ingeniero encargado del área de corrosión (zona norte).

#### Area de Tuberias

En esta área existen dos encargados uno de la zona norte y otra de la zona sur, también hay un ingeniero encargado del Área de invasiones y afectaciones.

La estructura orgánica de esta area está formada por:

- 1 Ingeniero civil (area de afectaciones)
- 1 Ingeniero mecánico electricista (Área norte)
- 1 Ingeniero electricista (area sur)

Los encargados de cada Área le reportan directamente al jefe de mantenimiento.

Entre las funciones básicas se encuentran:

- a) Dar mantenimiento a tuberias que transportan hidrocarburos.
- b) Dar mantenimiento a las instalaciones conexas a las tuberias (como válvulas, casetas de registro , medición de gas).

c) Reparación de las tuberías cuando sea necesario (ej: reparar cualquier fuga de la tubería que se transporta cualquier hidrocarburo).

En estas áreas se da mantenimiento preventivo y correctivo a las tuberías como instalaciones conectadas con ellas.

El preventivo es el que se lleva a cabo por medio de programas a realizar, y el correctivo se realiza eventualmente en base a las emergencias.

Las funciones básicas del área de Atención de Invasiones y afectaciones son:

a) Atender todos aquellos asuntos relacionados con los derechos de vías de PEMEX.

b) Desalojar las invasiones y los derechos de vías del Sector Valle de México.

A estos Ingenieros les reportan los operarios y/o celadores, según sea el caso.

Los reportes se elaboran en su mayoría por escrito aunque también se realizan en forma verbal.

En su forma escrita aquí pueden ser:

- gráficos
- formatos
- topográficos

Los operarios reportan los avances de trabajo diario, estos trabajos son específicos.

A su vez los encargados del área reportan los avances conforme el programa en periodos preestablecidos; resultados de los trabajos, y gastos generados por los mismos:

Las afectaciones e invasiones así como los avances de control.

Los reportes son una forma de control que los Ingenieros registran diariamente con forme dicha información y a la supervisión física que se realiza; Entregando un reporte diario o mensual según sea el caso.

#### Area de Corrosión

Existen 3 Ingenieros, uno de ellos es area de informática.

Los puestos son ocupados por:

- 1 Ingeniero químico industrial (Área sur)

1 Ingeniero químico (Área norte)

1 Ingeniero civil (informática)

El área de corrosión depende directamente del Jefe de Mantenimiento, y tiene 3 encargados anteriormente descritos, los cuales le reportan a dicho jefe.

Existen 2 encargados, ya que uno se encarga de la zona norte y el otro de la zona sur, a los cuales les reportan el trabajo los operarios.

En el área de Informática quien le reporta son todas las áreas operativas, debido por la misma naturaleza del trabajo.

Las funciones a desarrollar básicamente para el área de corrosión se llevan en base a programas establecidos, como pueden ser:

- protección catódica,
- protección interior,
- recubrimientos de ductos, etc.

Las funciones básicas del área de informática es la elaboración de reportes de mantenimiento y administrativos, además de ayudar a la administración del departamento.

Los reportes de trabajo son por escrito basicamente, ya que en los programas de trabajo a realizar se van registrando los avances en periodos determinados según el programa en cuestión, estos se hacen mediante formatos determinados y preestablecidos.

También existe el reporte verbal, en el cual se proporcionan comentarios y necesidades.

En Informática por su naturaleza los reportes recibidos y emitidos son por escrito, como formatos, listados de computadora, reportando así los avances mensuales de mantenimiento a instalaciones de ductos del Sector Valle de México.

Los listados y/o formatos reflejan los trabajos efectuados, los cuales son elaborados por supervisión propia del Ingeniero e información recibida por sus operarios; También existen reportes de trabajos especiales.

Los operarios tienen que reportar al Ingeniero encargado, por lo que fue encomendado por medio de una orden diaria de trabajo, así como problemas encontrados.

## **Area de Obras Civiles**

Esta área de la más grande ya que cuenta con un Ingeniero responsable del área, otro, encargado de Topografía y un tercero encargado de Contratos que a su vez tiene 3 Ingenieros que colaboran con él.

Su estructura orgánica esta conformada por:

- 1 Ingeniero arquitecto (encargado del área)
- 1 Ingeniero municipal (topografía)
- 1 Ingeniero arquitecto (contratos)
- 1 Ingeniero civil (contratos)
- 1 Ingeniero civil (contratos)
- 1 Ingeniero civil (contratos)

Las actividades básicas son:

- a) Elaboración de contratos
- b) Supervisión de avances de obra
- c) Elaboración de trámites administrativos
- d) Realización de presupuestos.
- e) Reporte de la situación de riesgo de los ductos, así como

el tipo de suelo por donde pasan dichos ductos

**f) Elaboración de planos**

Los reportes se hacen de igual manera, por escrito de los avances con forme a programas.

Los contratos se realizan con terceras personas con

contratistas, ya sea para trabajos de: corrosión

tuberías

obras civiles

electromecánica

Para dichos contratos se somete a concurso, y quien lo gane es quien realice el trabajo.

**Area de Electromecánica**

(Combustión Interna)

Esta sección solo existe un ingeniero mecánico electricista el cuál es el encargado del área, quien depende directamente del Jefe de Mantenimiento.

Los operarios son quienes le informan al encargado básicamente los avances de los trabajos sobre las diferentes fallas a reparar, ya sea en el mantenimiento vehicular, eléctrico y las diversas maniobras en los equipos ( HIAB, pluma, redilas, volteo, etc.).

Esto se realiza por escrito para poder tener así un mayor control sobre lo realizado en la jornada de trabajo.

Los encargados de otras áreas y departamentos pueden solicitar el trabajo de esta sección, mediante una forma determinada.

El jefe de mantenimiento recibe los reportes por escrito de esta área, en diferentes formas preestablecidas en donde se registran los trabajos a realizar ya sea adentro o fuera de programa en las diferentes jornadas.

La función básica del área es:

- a) El mantenimiento preventivo y correctivo vehicular en base a programas.
- b) También se encarga de mantenimiento eléctrico en las instalaciones del Sector.

c) Programar con las diferentes áreas las actividades diversas para maniobras y transportes de equipo diversos.

#### Area de Suplencia

Se encarga de sustituir al ingeniero que se encuentra de vacaciones. Estas se programan para evitar que existan 2 puestos vacios al mismo tiempo.

Lo anterior se lleva acabo con las diversas áreas, en el caso del jefe de Mantenimiento quien lo supe es algún Ingeniero encargado de área (por lo general es del área de corrosión o tuberías), y el suplente cubre las vacaciones del puesto en cuestión.

Los reportes los realizará según el puesto que este cubriendo.

En dado caso que no este nadie de vacaciones, auxiliará al Ingeniero que en ese momento requiera de su ayuda.

#### Encargado de Mantenimiento

En este puesto no es requerido que se tenga algún estudio profesional.

Su función básica es auxiliar a todas las áreas, así como transmitir y supervisar los ordenes del Jefe de departamento. Por lo mismo, sus reportes son dirigidos al Jefe de Mantenimiento, tanto en forma escrita como verbal.

También tiene operarios quienes le reportan a cerca del trabajo en cuestión.

Ayuda a los asuntos de oficina.

Oficinista de 3a.

(Secretaria)

Tiene como función básica la de auxiliar al Jefe de Mantenimiento, así como a las áreas, en especial a la de Obras Civiles, llevando así, control de archivos, elaboración

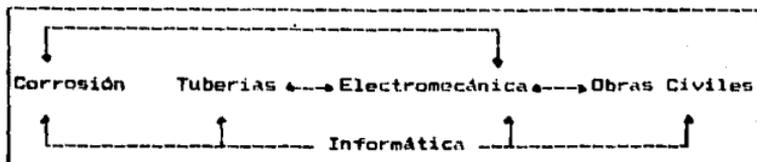
de estimaciones, contratos, convocatorias para los contratos, oficios de comunicación de recepciones y concursos, documentación, record del tiempo extra. etc.

Sus reportes son fundamentalmente dirigidos al Jefe del Departamento, aunque lo hace a las diversas secciones.

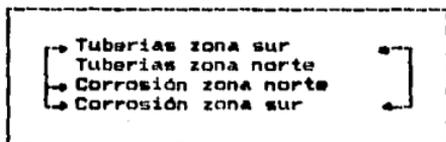
### 3.3.2 Diagramas de comunicación

#### Diagrama de comunicación formal

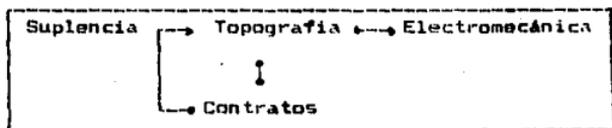
(Nivel horizontal)



Se nota la integración de las siguientes Areas:



#### Diagrama de comunicación informal



### 3.3.3 Resultados de la entrevista.

### 3.3.3 Resultados de la entrevista.

En Base a la entrevista realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

Al 66% no le gusta el ambiente en la oficina

21% está en posición intermedia

13% le agrada

Al 74% le gustaría cambiar de trabajo debido a:

a) el ambiente

b) por lograr más desarrollo profesional

c) por aspiraciones propias.

Al 26% le gustaría permanecer en el departamento.

Al 93% le gusta su trabajo que está realizando actualmente.

Al 74% no recibe motivación por parte de la empresa.

Al 53% no recibe motivación por parte del jefe.

Al 100% no recibe motivación por parte del sindicato.

Para sentirse motivados les gustaría recibir:

- Reconocimiento por el trabajo bien realizado.

- Remuneración económica.

- Cursos de capacitación.

- Más nivel.
- Valorar la capacidad de cada quien.
- Comunicación más directa con el jefe.

100% reconoce que ha habido cambios en el control.

### 3.3.4 Reuniones administrativas

Las reuniones de trabajo que se realizan en el Departamento de Mantenimiento de Instalaciones y Servicios son las juntas de trabajo, en las que es tratado todo lo relacionado con los trabajos programados, los avances de la semana y, lo que se va a realizar en la semana siguiente. También se tratan asuntos extra-ordinarios. Aquí se coordinan las áreas para la realización de la tarea encomendada.

Estas reuniones se hacen semanalmente, cada viernes, con un horario de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. aproximadamente; En la que participan los Ingenieros encargados de las áreas y el jefe del departamento.

En estas juntas el flujo que lleva la información es la siguiente:

- Para dar y recoger información.
- Para resolver problemas.

- Para tomar decisiones por retroalimentación.

Según sean las circunstancias.

Lo que se observó en este tipo de reunión es que no hay una integración entre las Áreas, no existe un grupo bien definido de trabajo, y existe cierta rivalidad entre departamentos.

### 3.3.5 Controles utilizados

El control sobre los trabajos se lleva acabo mediante formas y sistemas.

Los sistemas más utilizados son: Visiflex

#### SIMID

El Visiflex (anexo 1), es un sistema de control de avances de trabajos tanto técnicos como administrativos, que se basan en programas anuales. En base al Visiflex se elaboran programas en barras.

Lo importante de este sistema es reportar en los programas las fechas de término del trabajo, ya que se hacen los subsiguientes programas en base a lo programado y lo realizado. Además que se va controlando en base a lo mismo.

También se lleva un archivo por días del mes, en donde se guardan las formas Visiflex, de acuerdo a la fecha

establecida de terminación del trabajo o de las actividades; de tal forma que cada día se sacan de dichos archivos las formas Visiflex y, se revisa que se haya cumplido con el objetivo, en caso de que no, se ve el porque.

Además del Visiflex se realizan reportes verbales y escritos diarios de los avances de trabajo y, las actividades que se realizaron y las que se van a realizar.

Al concluir el trabajo las formas de Visiflex se guardan en un archivo, mejor conocido como "cementerio" donde se guardan los expedientes de trabajos terminados o, expedientes muertos.

Los trabajos fuera de oficina se supervisan físicamente, además, de los reportes ya explicados.

El SIMID, es un sistema que se programa en la computadora. y es el que registra todos los trabajos del censo de instalaciones (trabajo técnico) y, se elabora en base a programas y presupuestos.

Los reportes utilizados son para control interno y externo, ya que se manda copia a la Superintendencia de Mantenimiento de Instalaciones.

Otras formas que se utilizan para llevar control sobre los trabajos y el personal son:

a) Programa Mensual de Trabajo.

En el cual se van reportando los avances del mes, esto lo realiza cada ingeniero encargado de Área, y lo lleva acabo por cada operario que dependa de él. Con esto se revisa si lo planeado se lleva acabo, si no, cuales fueron las causas por las que no se llevo al objetivo.

Esta forma tiene relación con el SIMID y el Visiflex.

(anexo 2).

b) Control Diario de Costos Directos por Actividad.

Esta forma es llenada por el operario (zona sombreada), y por el ingeniero encargado. (anexo 3). Este llenado sustenta al programa mensual de trabajo. Esta forma tiene control sobre la mano de obra, maquinaria, equipo y/o herramienta y materiales, y saber cuanto se gasta y si esta dentro de presupuesto ya elaborado.

c) Otra forma muy utilizada es el Pase en Comisión del Servicio.

En el cual se controla quien realiza el trabajo, el día y la hora de salida y de entrada del trabajador, quien es el responsable del trabajo a realizar. (anexo 4).

### 3.3.6 BARRERAS DE COMUNICACION

Las barreras que pude observar, basicamente son:

- Diferencia entre individuos.
- Diferencia de percepción.
- Falta de atención.
- Diferencia de semántica.
- Diferencias de posición en la organización.
- Perjuicio.
- Clima psicológico
- Falta de claridad.

Interfiriendo las anteriores en el proceso de comunicación.

### 3.3.7 OTROS FACTORES

La rotación en los Ingenieros de planta (11), no existe fuera del departamento, pero, sinembargo dentro del mismo si la hay, esto tiene un motivo, el de que todos los Ingenieros aprendan el manejo de todas las áreas, ya que es requisito indispensable para ocupar el puesto de la Jefatura del departamento.

La hora de entrada para todos es a las 7:00 a.m. y la hora de salida es a las 15:00 p.m., aunque con frecuencia se quedan trabajando tiempo extra.

Los ingenieros de planta tienen seguridad y permanencia en el empleo, por lo mismo de ser de planta.

Si un Ingeniero tiene fallas; se le hace ver, si sigue reiterando esta conducta se reporta al departamento de personal para que este lo motive a que realice bien su trabajo.

Si aun así sigue en la misma conducta es transferido a otro puesto en otro lugar donde pueda ser productivo.

Todo esto se basa en que es calificado el ingeniero llevándole un record de su actitud y aptitud. (anexo5 ) el cual realiza el Jefe de Departamento que, a su vez lo manda a la Superintendencia de Ductos.

Al ingresar al área y ser de planta, el ingeniero es de nivel 24, en teoría al transcurrir 6 años aproximadamente, llega a ser nivel 30, si se tiene un buen comportamiento se puede solicitar antes de ese periodo determinado llegue a dicho nivel, pero en caso contrario, puede tardar más de ese tiempo para poder llegar a dicho nivel.

Este departamento tiene como política básica a seguir cumpliendo con las actividades de mantenimiento dentro del tiempo y al menor costo posible.

Cuando un ingeniero es muy capaz, se promueve para que tenga el puesto de tecnólogo (empleado de confianza) y tenga la oportunidad de desarrollarse más profesionalmente.

Se han presentado cambios a nivel de control de actividades, con esto buscan obtener mayor productividad.

El departamento cuenta con un manual de organización y otro de procedimientos.

Las prestaciones que reciben los trabajadores por parte de la empresa: - vehículo para el trabajo y uso personal dentro de el área.

- gasolina.
- servicio médico para el trabajador y los que dependan de él económicamente.
- cursos de capacitación.
- prestaciones económicas:
  - \* ayuda de renta de casa.
  - \* fondo de ahorro.
  - \* dinero para ayuda de despensa.
  - \* canasta básica.
  - \* bonificación de productos PEMEX.

(gas, gasolina)

- \* existen prestamos administrativos sin intereses.
- \* viáticos.
- \* alojamiento.
- Jabón y papel sanitario.
- entre otras.

Se llevan acabo registros sobre tiempo extra y sobre trabajos peligrosos; en donde se tienen una remuneración económica con forme lo marca la ley en el tiempo extra, y especial en trabajos especiales o insalubres. (anexo 6)

Por otro lado, por parte del jefe del departamento, se les concede tiempo de salida en caso requerido por el personal de oficina ( ingenieros - secretarias ), con goce de sueldo.

Por parte del sindicato no reciben ninguna motivación

Con respecto a la capacitación es a nivel técnico, administrativo y relaciones humanas.

La capacitación la programa la gerencia, cada ingeniero tiene 80 horas de capacitación por año, como minimo.

El ingeniero tiene oportunidad de escoger el curso que desea de acuerdo al programa o, solicitar el que crea conveniente.

Los cursos pueden realizarse en el país o en el extranjero.

**CAPITULO IV      DIAGNOSTICO**

## DIAGNOSTICO

La comunicación en el departamento como puede observar por lo anterior, está en un punto intermedio, donde en algunas ocasiones es verdadera, espontánea y máxima, y en otras es cautelosa recelosa y mínima.

Más sin embargo dentro del área de trabajo es predominante que es completa, existiendo libertad para discutir con su jefe cualquier asunto de trabajo; esto se logra porque existe una comunicación directa con el jefe superior, en la mayoría de los casos, aunado que es lo suficientemente amplia y explícita que se logra su comprensión, además de que cuenta con un factor determinante, lo específica de la misma.

Como se puede ver sigue una línea formal de comunicación jefe - subordinado, la relación con otros departamentos no es buena.

En base a lo expuesto en el capítulo y a lo observado existe en el departamento de Mantenimiento de Instalaciones y Servicios una estructura formal bien marcada y definida donde hay intercambio de información dentro del área de trabajo y con el jefe superior, pero carece de una comunicación lateral, una integración dentro del departamento, lo cual

entorpece que se lleven acabo adecuadamente las funciones del departamento, la integración que se da dentro del departamento es la que se da en cada área, pero es necesario trabajar en forma conjunta, por que aunque no son trabajos similares, estan interrelacionados ( como lo muestra el diagrama de comunicación formal ), y se necesita trabajar en equipo para que el departamento realice bien sus funciones.

Y esto no se puede lograr si alguna de las áreas o subsistemas falla.

Por lo mismo es necesario que se de una ágil y fluida comunicación para poder llegar al logro de los objetivos.

Como se muestra en los diagramas de comunicación, no existe realmente una integración dentro del departamento a nivel informal, y la comunicación formal se da más entre las áreas de tuberías y corrosión, las cuales trabajan más conjuntamente.

Por lo que se observó todos los ingenieros, la oficinista y el encargado de mantenimiento estan consientes de las funciones a realizar de los cuales a la mayoría (93%) le gusta el trabajo que realiza, sin embargo, si tuviesen la oportunidad de cambiarse a otro lugar de trabajo donde desarrollen más su profesión lo harían.

Por lo mismo de la ausencia de camarillas, el ambiente en general de la oficina no es muy agradable ; así se puede observar ya que al 66% no le agrada, al 21% le esta en posición intermedia ( a veces le agrada, a veces no ), y al 13 % le agrada.

Es importante mencionar que, por la misma naturaleza del trabajo a veces los ingenieros lo realizan fuera del lugar de la oficina.

Apesar de la ausencia de camarillas, existe una red de comunicación oral e informal impresionante; dando se así como consecuencia lógica el rumor, manejandose por este medio mucha información.

Por otro lado, efectivamente no reciben motivación por parte del sindicato, pero si la tiene de alguna forma por parte del jefe del departamento y de la empresa; lo que sucede aquí es que muchas de las prestaciones que reciben no las ven como tales o, no tienen conocimiento de ellas, por lo que los ingenieros consideran que no reciben motivación.

Otro elemento primordial que juega un papel importante dentro de la existencia del ambiente apático de la oficina, es por la frustración de algunos de los ingenieros, ya que consideran que tienen un nivel de conocimientos más alto, y

esto no se les reconoce, que no reciben motivación de tipo moral o económica por ello. Y ven a la empresa como una institución de la cual tienen que recibir beneficios a cambio de cumplir con lo estipulado, que por eso ya reciben una remuneración; por eso cuando alguien trabaja más. o es más productivo en lugar de apoyarlo y seguir su ejemplo logrando así trabajar en equipo, le ponen obstáculos, tal vez esto se deba a la mentalidad que tienen por saberse en una empresa gubernamental.

No obstante si se logra conformar un equipo de trabajo que trabajara optimamente, sería más fácil que se les reconociera el trabajo, el ambiente por ende sería más accesible, se perdería el individualismo propiciando así una comunicación tanto informal como formal adecuada que de como resultado que las funciones se realicen adecuadamente.

El control que se está llevando a cabo permite una mayor comunicación tanto ascendente como descendente.

Así mismo las reuniones administrativas son un medio para la integración del equipo que se busca, es una oportunidad de organizar el trabajo estando todas las áreas presentes intercambiando ideas, experiencias y, poder sincronizar el trabajo.

Hay que tomar en cuenta que aveces los subordinados dan informaci3n parcial o asignan difenentes matices de los acontecimientos. para que el jefe no encuentre tan desagradables dichos acontecimientos, pero esto se reducirá con las reuniones administrativas que se llevan acaba.

Un problema que afecta mucho el proceso de comunicaci3n es la falta de una retroalimentaci3n, de ahí que a veces no se puedan detectar las barreras que provocan que no se de una comunicaci3n adecuada y, que se llegue al cumplimiento de las funciones.

Aunado a lo anterior, se observó que no hay una verdadera comunicaci3n administrativa que proporcione una informaci3n útil, para el cumplimiento adecuado de las funciones.

Un factor importante dentro de la comunicaci3n es detectar cuales son las barreras que provocan que no se dé ésta adecuadamente, una de las barreeras detectadas es la ausencia de una comunicaci3n interpersonal adecuada que permita el buen entendimiento entre las partes generando una buena comunicaci3n bilateral.

## **CAPITULO V      SUGERENCIAS PROPUESTAS**

## SUGERENCIAS PROPUESTAS

Las sugerencias propuestas para mejorar la comunicación y así lograr un máximo desempeño en las funciones:

1.- Se tiene que mejorar el ambiente del lugar de trabajo, es decir fomentar la comunicación informal através de reuniones de convivencia, donde se manifiesten las inquietudes, formas de pensar, en fin, buscando así un acercamiento entre todos los individuos.

2.- Hacer conciencia en los Ingenieros en que el objetivo final es cumplir con las funciones del departamento y, no solo con las de su área. El fomentar las reuniones de trabajo puede lograr formar un equipo de trabajo, donde el jefe puede fungir como líder para poder encauzar al grupo a un mayor compañerismo.

3.- Corregir el proceso de comunicación debiendo tener en cuenta el emisor:

+ El presentar los mensajes en orden cronológico, deductivo, etc.

+ Simplificar el mensaje lo mas sencillo y claro posible.

+ Usar el paso del receptor, es decir cuidar que estan siguiendo el mensaje.

el receptor:

+ Tomar notas, ya que la memoria por alguna razon puede fallar.

+ Estar conscientes de la deformación que puede ocurrir al transmitir el mensaje con sus propias palabras y su punto de vista, debe interrogar, aclarar, afin de confirmar que el mensaje recibido fue bien entendido.

Se debe cuidar que la retroalimentacion sea:

+ Descriptivo en lugar de evaluativo.

+ Especifico en vez de general.

+ Tomar en cuenta tanto las necesidades del que recibe como del que da la retroalimentación.

+ Es solicitada en vez de impuesta.

+ Se debe buscar el momento apropiado.

+ El emisor debe contestarle al receptor si entendió el mensaje.

4.- Buscar que todo el personal conozca los principios de la comunicación para que los lleve acabo.

5.- Poner en práctica las características que nos señalan Zankling y Castello (Capítulo 1) para percibir a otros, buscando con esto un mejor entendimiento entre el grupo

6.- Analizar los rumores y tomar medidas positivas y sacar provecho de estos.

7.- Ver a la comunicación informal un medio para implantar reformas y facilitar la comunicación y lograr los objetivos organizacionales.

8.- Llevar acabo alguna de las técnicas que se mencionan en el capítulo 1.

9.- Tomar en cuenta los principios y requisitos de la comunicación para buscar su perfeccionamiento.

10.- El jefe debe de tomar en cuenta:

- + Escuchar antes de hablar y decidir.
  
- + Promover toda idea o acción importante para que se realice.
  
- + No prometer nada que no pueda cumplir.
  
- + Respetar y hacer respetar a los subordinados.
  
- + Predicar con el ejemplo honestidad, espíritu de servicio, creatividad, iniciativa, compañerismo, puntualidad, responsabilidad y lealtad hacia la empresa.
  
- + Ser justo y honesto al aplicar las políticas y el reglamento, y al evaluar el desempeño de los subordinados.
  
- + Promover la motivación haciendo sentir a los subordinados que son parte del grupo y de la organización y, dar el reconocimiento justo a su participación.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSION

Hoy en día un factor muy importante que se debe cuidar dentro de cualquier organización u empresa es la comunicación, ya que es el medio de integración entre los individuos, y entre los sistemas y subsistemas

Es necesario que cada empleado conozca las actividades que va a desempeñar, el tiempo de su realización y la importancia que este tiene en forma individual y colectiva, para poderle exigir un buen rendimiento, ya que no es posible exigirle la máxima eficiencia si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

Es indispensable la comunicación porque, la empresa como sistema tiene una relación con el medio ambiente interno y externo, y a medida que establezca un sistema adecuado de comunicación se obtendrán mejores resultados.

Dentro de cualquier empresa y sobre todo una gubernamental de tal magnitud, como lo es Petroleos Mexicanos, en donde se necesita una serie de sistemas interrelacionados para poder lograr el funcionamiento de la misma, es indispensable que se dé una buena comunicación a todos los niveles.

En específico, en el departamento de Mantenimiento de Instalaciones y Servicios, en donde se llevo acabo la investigación de campo, pude sacar como conclusión, que si es indispensable tener un buen sistema de comunicación y, no solo vertical sino también horizontal, ya que esto va a permitir una buena coordinación ascendente y descendente al igual que colateral de las actividades y tomas de decisión permitiendo así el buen resultado de las funciones, además de que propicia un cordial ambiente de trabajo.

Un factor importante dentro de la comunicación es que se dé todo su proceso, además de que debe de contener un mismo lenguaje, es decir, el Jefe de Departamento en este caso debe de entender el lenguaje técnico que utilizan los ingenieros de las diversas Áreas, al igual las Áreas interrelacionadas. También debe de contener los requisitos necesarios

Para poder llevar acabo que la comunicación sea efectiva dentro de la organización, hay que tomar en cuenta la existencia de los grupos informales, ya que estos van a ayudar a llevar acabo la comunicación informal, que sin esta no se daría la formal.

Es importante para que se logre lo anterior que el grupo de trabajo comparta algún objetivo o sea homogéneo en sus intereses de trabajo.

En Resumen es un factor muy importante que debe de tomarse en cuenta para cumplir adecuadamente con las funciones de toda organización.

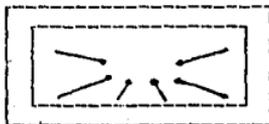
## ANEXOS

ANEXO Q

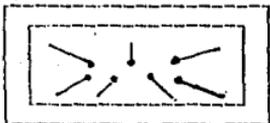
Diagrama de los tipos de comunicación tomando en cuenta el estilo de liderazgo y el propósito de la reunión



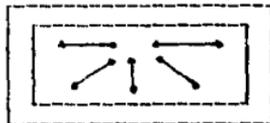
Para dar información



Para recoger información



Para tomar decisiones por acuerdo



Para tomar decisiones por retroalimentación



Para resolver problemas







FASE EN COMISION DEL SERVICIO	
DEPENDENCIA _____	NUM. _____
PUERTA No. _____	<p style="text-align: center;">La(s) persona(s) cuyo(s) nombre(s) aparece(n) a continuación, trabajador(es) del Departamento _____ está(n) autorizado(s) para salir en COMISION DEL SERVICIO:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Sírvase anotar en este parte las horas de salida y de regreso del (os) interesado(s). _____ a _____ de 19 _____</p> <p style="text-align: right;">_____</p>
<p>Salió a las _____ hs.</p> <p>Entró a las _____ hs.</p>	
FIRMA DEL EMPLEADO QUE TOMO REGISTRO	
DEPTO. TALLER U OFICINA	
<p>Salió a las _____ hs.</p> <p>Regresó a las _____ hs.</p>	

## Evaluación de la Actividad del Personal en el desempeño de sus labores

ANEXO 5

Centro de Trabajo 201 S.T.B.C. Nombre \_\_\_\_\_  
 Suplente o Obrero SECTOR VALLE DE ACHICHO Fecha \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_  
 Oficina o Sección \_\_\_\_\_ Planta \_\_\_\_\_ Turno/turnos \_\_\_\_\_  
 Puesto de Planta \_\_\_\_\_ N.º de Plazo \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el Puesto \_\_\_\_\_ Nivel Planta \_\_\_\_\_ T.E.O. \_\_\_\_\_

FACTORES	DESCRIPCIÓN	GRADOS				Total	OBSERVACIONES
		Deficiente.	Regular.	Mejor que el promedio.	Excepcional.		
CONOCIMIENTOS	TEORICO Y PRACTICO PARA REALIZAR ADECUADAMENTE LAS LABORES DEL PUESTO						
DESARROLLO	SE RETIENE AL DESARROLLO EN LA EJECUCION DE ACTIVIDADES						
SUPERVISION	SE RETIENE AL LOGRO DE RESULTADOS FAVORABLES DE SUS SUBORDINADOS, -CONTINUA AL CLIMA LABORAL QUE SE FORMA EN SU PERSONAL.						
INICIATIVA	EXISTEN V. DETERMINACION PARA TOMAR DECISIONES DESARROLLO DE LA AUTORIDAD QUE LE CONFIERE SU NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE TALENTO.						
EFICIENCIA	CALIDAD EN LA EJECUCION DE LABORES Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO - SEÑALADO PARA REALIZARLAS, LOGRO DE OBJETIVOS.						
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	ASISTIDO EN EL TRABAJO Y CUMPLIMIENTO DE OBRAS ESTIPULADO.						
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD A LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS Y ALZAR CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.						
TRABAJO EN EQUIPO	ADECUADA COOPERACION PARA REALIZAR LAS OBRAS CON LOS OBRAS Y OBRAS COOPERANDO LOS RESULTADOS.						
COMUNICACION DE ANALISIS.	COMUNICACION DE INFORMACION Y COOPERACION PARA ESTABLECER EN OTRAS OBRAS SUS OBRAS Y OBJETIVOS COMO RECOMENDACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.						
TOTALES							

OTC. No. 4  
2/10/90



## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- HUSE F, Edgar; BOWDITCH, James.  
"EL COMPORTAMIENTO HUMANO DE LA ORGANIZACION"  
Mexico  
SITESA  
1987
- 2.- SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert.  
"ADMINISTRACION DEL PERSONAL: DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO"  
Cincinnati, Ohio E.U.A.  
South-Western Publishing. Co.  
1984
- 3.- FISKE, John.  
"INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA COMUNICACION"  
Mexico  
Norma  
1984
- 4.- KOONTZ-ODONELL  
"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"  
Mexico  
Mc Graw - Hill  
1973
- 5.- DUHALTI KRAUSS, Miguel  
"Técnicas de la comunicacion administrativa"  
Mexico  
Universidad Nacional Autónoma de Mexico  
1974
- 6.- CHIAVENATO, Idalberto  
"ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO"  
Mexico  
1988  
Mc Graw - Hill
- 7.- GONZALEZ ALONSO, Carlos  
"PRINCIPIOS BASICOS DE LA COMUNICACION"  
Mexico  
1987  
Trillas
- 8.- GARCIA VELAZCO, Laura  
"D.O. EN UNA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA"  
Tesis, Licenciado en Administración, Escuela de Contaduría y Administración.  
1985