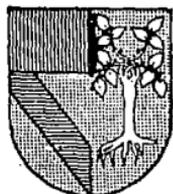


308923

21
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

LA COMUNICACION EN EL PROCESO
EDUCATIVO COMO VIA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL.

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
MERCEDES HERNAIZ ARCE
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS,

Lic. María Antonieta Mendoza Sánchez

México, D. F.

1992



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

	página
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
EDUCACION, HOMBRE Y SOCIEDAD.....	3
I.1 Concepto de Educación.....	3
I.2 Concepto de Pedagogía.....	8
I.2.1 La pedagogía como técnica.....	8
I.2.2 La pedagogía como arte.....	9
I.2.3 La pedagogía como ciencia.....	10
I.3 El hombre y su relación social.....	16
I.4 La persona humana.....	18
CAPITULO II	
LA COMUNICACION COMO PROCESO Y MEDIO.....	21
II.1 Definición.....	22
II.1.1. El lenguaje.....	24
II.2 Procesos y elementos que intervienen.....	27
II.2.1 Barreras de la comunicación.....	32
II.2.2 Tipos de comunicación.....	35
II.3 Comunicación organizacional.....	36

CAPITULO III	
DESARROLLO EMPRESARIAL.....	42
III.1 Empresa y hombre.....	42
III.1.1. El trabajo.....	43
III.1.2 Definición de empresa.....	46
III.1.3. Elementos de la empresa.....	47
III.1.4 Finalidad de la empresa.....	47
III.1.4.1 Fines.....	49
III.2 Desarrollo.....	51
III.2.1. Definición.....	51
III.2.2 Calidad.....	53
III.2.3 Competencia.....	57
III.2.4 Servicio.....	59
III.3 Excelencia.....	62
III.3.1 Grupo.....	65
III.4 El empresario.....	67
III.4.1 Responsabilidad social.....	69
CAPITULO IV	
DERIVACION PRACTICA.....	74
IV.1 Planteamiento del problema.....	74
IV.2 Justificación.....	75
IV.3 Hipotesis y objetivos de la investigación.....	75

IV.3.1 Hipótesis.....	75
IV.3.2 Objetivos.....	75
IV.4 Metodología.....	76
IV.4.1 Población.....	76
IV.4.2 Instrumento.....	77
IV.4.3 Elaboración del cuestionario.....	78
IV.4.4 Piloteo.....	80
IV.4.5 Aplicación.....	87
IV.5 Propuesta: Modelos de comunicación educativa.....	118
IV.5.1 Objetivos de los modelos.....	118
IV.5.2 Interrelación entre el diagrama y los temas que abarca.....	121
IV.5.3 Objetivo del pictograma.....	123
IV.5.4 Explicación del pictograma conforme al diagrama.....	123
CONCLUSIONES.....	126
BIBLIOGRAFIA.....	128
ANEXO	

INDICE DE CUADROS

	página
Cuadro 1.....	11
Cuadro 2.....	13
Cuadro 3.....	14
Cuadro 4.....	28
Cuadro 5.....	33
Cuadro 6.....	38
Cuadro 7.....	56
Cuadro 8.....	58
Cuadro 9.....	58
Cuadro 10.....	61
Cuadro 11.....	63
Cuadro 12.....	64
Cuadro 13.....	70

INDICE DE TABLAS

	página
Tabla I.....	79
Tabla II.....	81

INTRODUCCION

Debido a la situación por la cual transita nuestro país, es necesario propiciar la excelencia en nuestras empresas

El empresario tanto al crear la empresa como por la situación en la que vivimos adquiere responsabilidades directas ante su sociedad.

Las exigencias actuales en cuanto a calidad, productividad y servicio, son cada vez mayores por lo que se necesitan medios precisos para satisfacerlas.

Con esta tesis se pretende responder de una manera práctica y eficaz a la situación y a las exigencias que presenta, por medio de la educación como un factor de desarrollo empresarial, así como la influencia de la comunicación en el proceso educativo, dentro del ámbito organizacional.

Para ello fue necesario:

Explicar lo que es la educación, lo que implica, su aplicación, etc., plantear y conceptuar a la comunicación, sus medios y limitaciones, así como su desarrollo dentro de la organización y por último revisar el desarrollo empresarial, la empresa, la interrelación entre el hombre y la empresa, la responsabilidad del empresario.

Se utilizaron fuentes de autores tales como; García Hoz, Coreth, Larroyo, Maritain, entre otros para el primer capítulo. Para el segundo se analizaron las propuestas de diversos autores como Berlo, Ball, Avila, Arias Galicia, Katz, Kast. En el tercer capítulo se estudió el planteamiento de Llano, Martínez Rivera, Restrepo Posada, etc.

El cuarto capítulo se planteó con base en las respuestas de los empresarios.

Analizar los conceptos que actualmente tiene el empresario sobre la educación, detectar las posibilidades de desarrollo en las empresas, valorar la comunicación en la organización y evaluar la

responsabilidad social que presenta el empresario. Ello realizado a través de la aplicación de un cuestionario a empresarios mexicanos, asociados a un grupo intermedio dedicado a difundir los valores de la doctrina social cristiana en la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se realizó la propuesta, la cual consta de dos modelos de comunicación educativa aplicables a la empresa con los cuales se espera contribuir al desarrollo empresarial, por medio del desarrollo personal para el logro de una mejor sociedad.

CAPITULO I

EDUCACION, HOMBRE Y SOCIEDAD.

Estos son términos que no pueden desvincularse. La educación es de hombres y el hombre vive en sociedad, al igual que la educación debe de atender las necesidades sociales y la sociedad al hombre que lo conforma.

Por esto mismo es necesario el conocimiento de los tres conceptos para llegar a comprender la relación que existe entre ellos y por lo tanto, las consecuencias de uno hacia los otros y viceversa.

II Concepto de Educación.

Educación es un concepto utilizado muy ambiguamente. Comúnmente en cualquier plática, el término educación es mencionado, y no como algo indefinible, o de lo que no se tenga conocimiento, sino como algo diario, dominado, del que se tiene conocimiento de sus causas, fallas, resultados.. Esto puede deberse a que toda persona ha estado involucrada de una u otra manera con lo que es la educación.

Pero en profundidad, ¿qué es la educación?. Suelen encontrarse innumerables definiciones, sin que ninguna llegue a satisfacer por completo ni a conceptualizar certeramente lo que es educación.

La palabra se deriva de:

*"educare"; educar 'sera tanto como conducir. llevar
'educere'; 'extraer' o sacar." 1*

¹ GARCIA HOZ, Victor. Principios de pedagogía sistemática. p. 17

Conducir, llevar, extraer, sacar, pero ¿a qué? o ¿a quien?. Es un empezar a profundizar en la educación.

En donde actúa y finaliza la educación, es en el hombre mismo

Se hace tan difícil el tratar de definir la educación por lo anterior, aquello en lo que es 'juez y parte' el hombre mismo. Por esto el tipo de educación dependerá siempre del concepto de hombre que se tenga. El concepto será el que guíe y norme el 'conducir' y el 'extraer'.

La 'materia prima' y el " *producto de la educación, si esta frase atroz se permite, es el hombre mismo* " ² No un hombre estático sino actual que busque el cambio en sí y en los otros, que significa la educación. No es un cambio sin sentido, sino de mejora, un cambio encaminado a la perfección, debido a que "*toda educación es una perfección* " ³.

El fundamentarse en una sola persona haría que al aplicársele a otro, al no tener éste la misma manera de actuar, las mismas capacidades o habilidades, el mismo desarrollo, etc. se obtendría un resultado deficiente o equivocado, por lo tanto poco confiable y algo poco científico.

Se debe de puntualizar que es el tipo de educación lo que cambia y no la educación en sí, el determinar la educación por un hombre en específico hace de la educación algo subjetivo, poco confiable, reducido y en muy poca medida aplicable a otras situaciones; debido a que, aunque todos los hombres estamos conformados por la misma naturaleza; tenemos una manera de pensar, sentir, actuar, querer, ... muy particular y personal.

El hombre es quien decide, debido a que tiene las facultades que le permiten la elección, decide hacia la perfección, la educación no se impone, es "*el perfeccionamiento voluntario, intencional* " ⁴ del hombre mismo que acepta tomar parte en la educación, ser 'materia prima' y 'producto' de ella.

² GARCIA HOZ, Victor Educación personalizada, p.77

³ GARCIA HOZ, Victor Principios de pedagogía sistemática, p.19

⁴ ibidem, p.28

El hombre no se inserta en el proceso educativo como hombre, sino como niño, adolescente, joven, adulto o anciano; padre, familia, trabajador, oficinista, gerente o presidente, integrante de algún grupo en específico, pero la educación siempre englobará su totalidad, por lo que la educación implica un proceso; un ir hacia adelante pero partiendo desde un principio, el conocimiento del hombre. Es un iniciar para no parar y seguir mejorando dentro de diferentes etapas.

Proceso que implica acción, el desarrollo, la interacción y la maduración del hombre. La educación por lo tanto, es un proceso continuo de perfección de la totalidad del hombre.

Proceso continuo, porque, aunque se tienen que tomar las características evolutivas específicas del educando, en cada una de sus etapas; como lo afirma la pedagogía diferencial [vid infra, p. 9] no por dejar de ser niño cambia sustancialmente, sigue siendo el mismo ser humano que no ha terminado de educarse en un periodo para comenzar otro, sino que continúa; estudio de la pedagogía general, pero siempre tomando en cuenta las condiciones y tiempos de las etapas y de la sociedad futura.

La educación es una renovación y adecuación, una apertura hacia el futuro, lo que se entiende por educación permanente.

Por esto mismo la educación supone progreso. Un progreso individual y social una "actualización de la cultura" ⁵, entendiendo ampliamente por cultura, el quehacer y pensar del hombre.

En el adulto, la educación comprende el proceso de capacitación, entrenamiento o desarrollo, pero no debe reducirse a alguno de ellos, debido que:

⁵ idem.

"entrenamiento, preparación para una tarea que comprende el adiestramiento (tareas motoras) y la capacitación (conocimientos) o lo que es el desarrollo, formación de la personalidad" ⁶

ninguno de los anteriores comprende la totalidad del hombre, mientras que la educación sí.

Con esto se puede ejemplificar, la reducción que se puede hacer de la educación cuando el concepto de hombre es pobre o incorrecto.

Es cierto que la educación como tal, no cambia, sin embargo, no es estática, al manifestar su finalidad en el hombre como actor y conformante de la sociedad. Lo que cambia es el 'resultado' de la educación a nivel individual. Este resultado se deriva de la libertad, voluntad e inteligencia, facultades propias y únicas que existen en cada hombre. Facultades que pueden ser desarrolladas por medio de la educación.

Una educabilidad, entendida como la capacidad de educarse de cada hombre, la "*capacidad de hacerse*" ⁷.

Esta capacidad se da por la naturaleza inconclusa, indeterminada del ser humano, la cual puede irse colmando por medio de la educación, entendiéndose que nunca será totalmente colmada.

El hombre no puede dejar la educabilidad como una mera capacidad que se puede o no utilizar, su propia naturaleza lo impulsa a la actualización de su educabilidad, sin embargo, el ejercicio de esta capacidad es imponderable como la misma naturaleza humana.

⁶ cfr. ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos, p.319

⁷ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA.

voz, educabilidad, p.474

La misma complejidad de la esencia del ser humano abre las vías de acción de la educación, rompiendo con toda predeterminación, con cualquier encasillamiento del hombre y por lo tanto de la educación.

De la manera como el hombre se abra a la educación será como lleve su proceso de perfección.

En el hombre y la educación, por lo tanto, no hay separación, la educación es connatural al hombre, y como ella no se elimina o encierra, sino que se transforma dependiendo de las características de cada ser humano en particular y el ejercicio que haga de su capacidad de ser educado.

La educación supone creatividad; como la utilización de las capacidades propias para un ejercicio valioso e innovador, aplicable tanto al educador (facilitador de aprendizajes), como al educando (sujeto de la educación).

La educación es el proceso intencional, creativo, de perfeccionamiento continuo de todas las facultades humanas, que se realiza por el hombre hacia los otros hombres y hacia él mismo.

La educación es retomada por varias ciencias: Derecho, Filosofía, Administración, Psicología, Antropología, Historia, ... y entre ellas como ejemplo la Sociología: donde la educación se toma como el "*medio de transmisión de la cultura, como manifestación social*"⁸. Pero ninguna de ellas tiene como objeto de estudio propio la educación, como sí lo es de la Pedagogía.

La educación es el fin de la pedagogía.

⁸ cfr. FICHTER, Joseph H. Sociología, p115

12. Concepto de Pedagogía

Lo que es la pedagogía en sí, ha estado y continúa en tela de discusión: la Pedagogía como la ciencia de la educación o la Pedagogía como una de las ciencias de la educación.

Antes de llegar a afirmar si es ciencia o no, se deben retomar distintas acepciones.

121 La pedagogía como técnica.

Lo que se entiende por técnica es "*habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas*" ⁹, con esto se llega a una transformación (trans, a través de), no aumenta ni quita nada, sólo modifica, siguiendo determinadas reglas, la técnica busca la eficiencia, mientras que la ciencia la verdad. Las reglas a las que se refiere la técnica "*derivadas de una ciencia*" ¹⁰, por lo tanto, si la Pedagogía es una técnica, ¿de qué ciencia es de la que parte?, ya que como se mencionó, hay varias ciencias que tratan a la educación, pero ninguna tiene como objeto específico la educación.

Las diferentes modificaciones en la educación se realizan 'a través de' un algo y/o alguien, pudiendo ser este alguien, el mismo educando, el educador, un medio de comunicación social, la empresa, los libros,sería incorrecto tratar a la Pedagogía como técnica, la Pedagogía no sólo deja su quehacer en transformar, sino en educar. La palabra técnica viene del griego "*technikós, de téchnē, arte*" ¹¹, lo que lleva a pensar que cuando se menciona la Pedagogía como técnica, puede ser que se quiera tratarla como arte.

⁹ DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA. voz. técnica
p 1347

¹⁰ GARCIA HOZ, Victor. Principios de pedagogía sistemática. p 52

¹¹ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA. op.cit. p.1347

122 Pedagogía como arte.

Un arte: la Pedagogía. Dentro de toda técnica, disciplina o ciencia, debería de incluirse el arte como una manifestación humana, haciendo mas humano el quehacer humano, como "impulso dinámico hacia un objeto que realizar" ¹², con lo que se obtendría un mejor logro y mayor compromiso del hombre y su quehacer.

Para García Hoz, la Pedagogía como arte es "conjunto de disposiciones subjetivas para obrar" o un "conjunto de reglas puestas por la razón para ejecutar bien una cosa" ¹³, pero la Pedagogía tomada de esta manera no puede llegar nunca a cuestiones verdaderas y universales, a principios científicos debido al carácter subjetivo y a la falta de finalidad y de metodología.

El arte si implica un quehacer práctico, pero con una finalidad concreta, que supone el encadenamiento de una serie de pasos lógicos para su logro, y el uso de una técnica adecuada.

En el arte no basta con una 'buena ejecución', el hacer del arte siempre está encaminado a un objetivo específico, como puede ser la satisfacción, la admiración, provocar ira, paz, alegría, tranquilidad,

La educación también tiene finalidad, y procura por distintos medios el surgimiento de cambios encaminados a la perfección en el hombre, como con otra finalidad lo procura el arte.

La Pedagogía, de la técnica toma la eficiencia y su utilización de los medios. Del arte, su practicidad y manifestación propiamente humana. Bajo estos aspectos se manifiesta la Pedagogía, pero falta el carácter universal, su

¹² MARITAIN, J. La educación en este momento crucial, p.13

¹³ GARCIA HOZ, Victor. Principios de pedagogía sistemática, p.52

fundamentación en la verdad, la adecuación a un objeto de estudio; el carácter científico.

1.2.3 Pedagogía como ciencia.

Ciencia puede definirse como un "sistema de verdades"¹⁴ y tomando la Pedagogía como ciencia; "conjunto sistemático de verdades acerca de la educación"¹⁵. Esta definición puede dejar a un lado el obrar de una ciencia, ya que la ciencia no se limita a conjuntar verdades y terminar su trabajo como ciencia, siempre está en búsqueda de más.

La ciencia debe actualizarse, debe tener una objetividad como aspiración hacia esa verdad: un método y un objeto.

La ciencia debe abrir "la mirada a la altura y a la profundidad de la realidad"¹⁶ ya que toda ciencia parte de una realidad, su objeto de estudio es parte de la realidad.

La Pedagogía parte de la más plena realidad; el hombre y el conocimiento que de él tiene, es "una actividad humana realizada con vistas a unos objetivos específicos (método científico), que proporcionan resultados conocidos como contenidos teóricos"¹⁷ que son lo propio de una ciencia, las características que diferencian a una ciencia de cualquier otra actividad humana.

La Pedagogía como ciencia se divide en: (Ver cuadro 1)

La pedagogía general son los aspectos bajo los cuales se analiza la educación, mientras que la pedagogía diferencial es la aplicación a un tiempo, situación, estado y momento determinado, de la educación.

¹⁴ *idem.*

¹⁵ *ibidem.* p.45

¹⁶ DICCIONARIO DE FILOSOFIA. WALTER BRUGGER. *viz.* ciencia p.98

¹⁷ *cfr.* ARTIGAS, M. *Filosofía de la ciencia experimental.* p.7-8

I. ESTUDIO ANALITICO DE LA EDUCACION
(PEDAGOGIA GENERAL)

	· Filosofía de la educación
Análisis formal	Historia de la educación
	Ciencia experimental de la educación
	Pedagogía comparada
	Elementos personales: Psicología de la educación
Análisis material	Elementos sociales: Sociología de la educación
	Elementos técnico-culturales
	Didáctica
	Orientación y Formación
	Organización escolar

II. ESTUDIO SINTETICO DE LA EDUCACION
(PEDAGOGIA DIFERENCIAL)

	Sexo.....	Educación femenina Educación varonil
Unidades personalesEdad	Educación preescolar Educación primaria Educación media Educación universitaria Educación de la edad adulta Educación de la vejez
	PersonalidadEducación personalizada Educación especial
Unidades socialesEducación familiarEducación institucional Educación ambiental	

18 GARCIA HOZ, Victor. Principios de pedagogía sistemática. p. 61

Hay diferentes visiones de la Pedagogía pero continuamente se hace referencia a la parte teórica como a la práctica; por ejemplo la clasificación de Ricardo Nassif o de Ferrandez y Sarramona que también dividen a la pedagogía en general y diferencial. (Ver cuadro 2)

La Pedagogía tiene como objeto de estudio formal, el acto educativo y como objeto de estudio material, el hombre. ¹⁹

En el acto educativo se contemplan diversas dimensiones.

El acto educativo incide en la vida del hombre como en la función de la sociedad, "*la educación es una realidad humana y social*" ²⁰

El acto educativo se visualiza como: (Ver cuadro 3)

El acto educativo es la determinación de una acción educativa que tiene una determinada finalidad, que es realizada de una determinada manera (método), sobre algo en específico (contenido), para alguien en especial (sujeto) en un determinado contexto.

La Pedagogía no se queda en lo puramente teórico, sino que abarca también lo práctico:

" Pedagogía es la ciencia de la educación, es decir, la búsqueda, reflexión y estudio de los hechos educativos. Se esfuerza por averiguar la verdad de los fundamentos teóricos de la educación y la validez de la eficiencia de sus métodos " ²¹

¹⁹ cfr. HENZ, Hubert Tratado de pedagogía sistemática p.20-21

²⁰ cfr. LARROYO, Francisco La ciencia de la educación p.40

²¹ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE TEOLOGÍA MORAL. voz, pedagogía. p.787

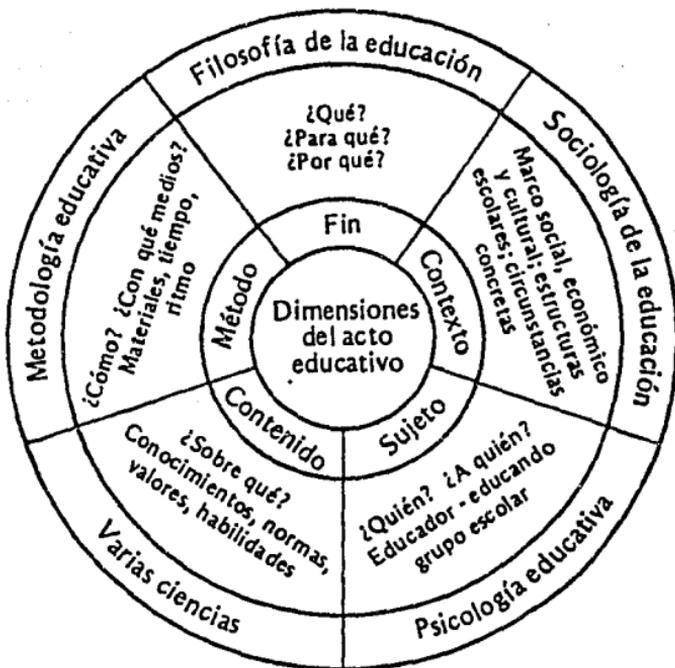
CUADRO 2

22

	Filosofía de la educación	Ontología (o fenomenología) pedagógica Axiología pedagógica Teleología educativa Epistemología pedagógica
Pedagogía General o Sistemática	Ciencia de la educación	Biología pedagógica Psicología pedagógica Sociología pedagógica
Pedagogía Teórica		
Pedagogía Histórica	Historia de la educación Historia de la pedagogía	
Metodología educativa	Métodos estimulativos Métodos ejercitativos Métodos guiadores Métodos instructivos Métodos correctivos	Didáctica
Pedagogía Tecnológica		
	Aspecto político	Legislación escolar Administración escolar
Organización educativa	Aspecto pedagógico	Ciclos escolares Instituciones escolares Contenidos formativos Planes y programas Material de enseñanza

22 apud. SUAREZ DIAZ, Reynaldo. La educación. p. 15

cuadro 3 ²³



²³ *apud. ibidem.* p 12

Con esto la Pedagogía es una ciencia que comprende un arte. Como ciencia, estudia y codifica los procesos educativos y en el arte los ejecuta en orden a su fin.

La Pedagogía como ciencia también encierra la técnica, cuando la educación es una transformación que esta sujeta a una serie de reglas de acción. Estas pueden estar dadas por la familia, la escuela, el profesor, la empresa, como agentes educativos. Por los métodos de enseñanza, el planteamiento de las disciplinas, actividades, orientaciones, leyes de aprendizaje y tipo de aprendizaje, ...

" La pedagogía estudia la educación tal y como se presenta en la vida individual y social, como parte de la realidad humana (...) la aplicación de las normas y leyes de la educación, como una parte de la práctica (...) como un producto histórico humano, perteneciente al mundo de la cultura." 24

Tal vez no se pueda esclarecer si la Pedagogía es la ciencia de la educación o una de las ciencias de la educación, pero sí que es **ciencia**, ya que tiene un objeto de estudio y un método práctico.

La Pedagogía encierra tanto, debido a que es un quehacer humano del ***hombre para el hombre.***

Al ser el objeto de estudio material de la Pedagogía el hombre, supone el comprender lo que encierra el hombre para entender completamente lo que es la Pedagogía.

24 LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía, p 25

13 El Hombre y su relación social

El proceso de la educación involucra las dimensiones específicas del hombre, la educación es **para y por** el hombre mismo, sin hombre no hay educación ni necesidad de ella.

La educación engloba toda la realidad humana :

- + Pasado (historia, tradición, herencia...)
- + Presente (aprendizajes inmediatos, ciencia, arte, técnica, estado físico...)
- + Futuro (desarrollo de potencialidades humanas, físicas, tecnológicas, descubrimientos, avances,...)
- + Individual (creencias, salud, inteligencia, emociones, corporalidad, movimiento, afectos, habilidades, actitudes,...)
- + Social (trabajo, familia, status, grupos de relación, escuela, política, economía, amistades, profesión, religión,...)
- + Manifestaciones (cultura, lenguaje, arte,...)

Es por lo que la educación no puede considerarse sin **ser humano**.

"Ninguna época ha sabido tantas y tan diversas cosas del hombre como la nuestra ... pero ninguna otra época supo en verdad menos del hombre " 25

25 HEIDEGGER, M. Kant y el problema de la metafísica, p.198

Pero el hombre ¿qué comprende?, ¿cómo se concibe?, ¿qué es?

Se puede entender poéticamente de acuerdo a Becquer como simple conjunto de órganos, una unión de "huesos y pellejo", ²⁶ con esto el hombre lo mismo podría ser hombre que 'chuleta', que también es "una parte de la naturaleza" ²⁷ como decía Demócrito, o un "producto de la evolución" ²⁸ como afirmaban Darwin y Nietzsche. Pero el hombre sobresale de la naturaleza y de la misma evolución, no sólo como "la medida de todas las cosas" ²⁹ como afirmaba Protágoras, sino como transformador de la naturaleza, como ser con capacidad de amar y ser feliz, de ser perfectible dentro de su propia limitación.

No se puede caer en un pesimismo tal como que "el mayor delito del hombre es haber nacido" ³⁰ olvidando las contradicciones que caben en el propio hombre; donde quien está desahuciado está más vivo que alguien sano, que llora cuando no hay dolor sino alegría, que es capaz de negarse cuando su instinto lo lleva a firmarse.

El hombre es "un ser racional" ³¹ como lo define claramente Sócrates, pero también hay sentimientos y emociones en él.

Es un "ser social" ³² y es individual; como él no hay otro, pero necesita de otros.

Son tantos los matices que se puede abarcar que llevan a suponer que todo está hecho, pero sólo basta preguntarse de nuevo por el hombre, para comprender lo inacabable y cambiante que puede llegar a ser y que al mismo tiempo es, sin descartar su esencia ser un animal racional.

²⁶ BECQUER, Gustavo Adolfo. Rimas y leyendas, p.91

²⁷ CORETH, E. op.cit. p.64

²⁸ ibidem, p.64

²⁹ ibidem, p.47

³⁰ apud, XIRAU, Ramón. Introducción a la historia de la filosofía, p.314

³¹ apud, CORETH, E. op.cit. p.47

³² FICHTER, Joseph H. Sociología, p.37

Es por ello que al tratar al hombre no es correcto hablar de que es, ya que no es un concepto plenamente identificado, con límites precisos. Se debe de tratar como un **-quien es-** debido a que 'quien' hace referencia a lo que no está plenamente identificado...no está definido... no está acabado... como lo es el **hombre**.

No se puede tratar y en este caso educar al 'hombre' como un abstracto, sino que hay que concretar en la persona.

IA La Persona Humana.

La persona humana supone una totalidad es *"un valor absoluto en sí misma"*
33.

Es una totalidad; ya que engloba una serie de unidades que se traducen en un todo, lo que es persona, y por el hecho de ser 'persona' y no otra cosa tiene un valor en sí misma propio de cada ser, de cada ente como tal, con propiedades específicas como:

"UNIDAD, en primer lugar aparece en todo momento (...) el yo constituye el centro de convergencia.

IDENTIDAD, es idéntico sólo a sí mismo, no hay otro igual a él.

ACTIVIDAD, como principio de posibilidades de realización y capacidad de autogobierno.

CONCIENCIA, de sí mismo y de su actividad como un yo autónomo.

LIBERTAD, dueño de sus determinaciones" 34

33 DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA. voz, persona.
p.1116

34 cfr. QUILES, Ismael. La persona humana, p.33

La persona humana puede ser tomada como individuo ya que es una *"entidad singular irrepetible de la cual pueden enunciarse determinados atributos que sólo se dicen de él"* ³⁵ romper con ésto terminaría con la unidad y la identidad propias del hombre, características propias de la persona humana.

Sin embargo, lo que es individuo estrictamente hablando, contempla únicamente lo material, mientras que la persona humana siempre incluye una dimensión espiritual.

La persona humana siempre será un sujeto, pero entendiendo por sujeto *"aquel que tiene derechos y obligaciones"* ³⁶ pero también, como etimológicamente se distingue: *"lo que está en la base, que sostiene, el sustentador"* ³⁷ sin que ello limite a la persona exclusivamente a la tarea de ser receptor, sustentador, tener la capacidad de responder ante los estímulos que si supone la actividad, pues debe de comprender también lo que es la conciencia y la libertad, lo cual en el primer sentido de sujeto, encierra en mayor medida estas propiedades características de la persona humana.

La persona humana, por lo tanto, engloba lo que es el individuo como lo que es el sujeto, por esto mismo, en todo caso será correcto tratar al hombre como persona en materia educativa.

Sin embargo, la persona humana no actúa por ella misma, no es un ente aparecido de la nada, con toda necesidad satisfecha y total dominio de si mismo y de los demás; al contrario, el hombre es parte y conforma la sociedad.

Toda persona humana es social, no sólo por naturaleza, sino por necesidad.

³⁵ apud. DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA voz. individuo p.787

³⁶ cfr. ENCICLOPEDIA JURIDICA. OMEBA T XXV voz. sujeto. p.996

³⁷ DICCIONARIO DE FILOSOFIA. BRUGGER voz. sujeto. p.495

todos los seres humanos en cuanto se distinguen de los animales son personas sociales () la persona es social en el sentido de que no solo tiene tendencia a relacionarse con otras, sino también necesidad de relaciones humanas" 38

La sociedad además de ser respuesta a la limitación del hombre, brota del mismo hombre, porque toda persona es un ser social, inmersa en una sociedad a la cual rige y contribuye para que subsista y, por lo tanto, el hombre mismo; es por esto que *"las características específicas de la persona humana se reflejan en la convivencia "* 39

38 FICHTER, Joseph H Sociología, p.37.

39 GUZMAN VALDIVIA, Isaac. El conocimiento de lo social, p.62

CAPITULO II

LA COMUNICACION COMO PROCESO Y MEDIO

El hombre además de tener por naturaleza la capacidad de relación, se relaciona por necesidad.

El hombre es un ser insatisfecho, siempre en búsqueda; lo que crea dicha necesidad. Esta necesidad nace, debido a que al ser imperfecto y limitado, sólo satisface esa necesidad mediante las relaciones que establece con los otros.

Estas relaciones se basan en el diálogo y la cooperación; es la puesta en común de las necesidades de cada uno o de cada grupo, del otro u otros; es el descubrirse limitado y en la medida en que se acepte como imperfecto y perfectible, será como entable la o las relaciones con los otros. En cuanto mayor sea la aceptación, más benéfica será la relación; porque la solución o avance de un problema o limitación, es más fácil cuando se conoce mejor.

Sin embargo, la limitación que origina la relación, no es solamente de una persona. Una relación implica las limitaciones de ambos correlatos, supone dos necesidades muy particulares, que, si bien son comunes - pues son humanas - jamás son idénticas.

Cada necesidad parte de algo que es único y específico, cambiante y radical, que es la persona, que al relacionarse con otro ente o grupo se enriquece, pero sin perder su individualidad y características propias, que lo hacen ser quien es.

Esta relación es posible por la **comunicación**.

III.1 Definición

¿Qué es la comunicación? Siendo algo tan cotidiano y utilizado por todos, se complica su definición.

Todos nos comunicamos de una u otra manera, suponiendo saber lo que hacemos, sin embargo, pocos saben lo que es, e implica realmente la comunicación.

Considerando que "*la palabra comunicación proviene del latín *comūnis, comūn* "* 40 estableciendo que al comunicarnos nos abrimos al otro, y el otro hacia uno, construyendo algo en común, por lo tanto la comunicación tiene por finalidad el interrelacionarse, el ponerse y poner algo en común.

La palabra comunicación, suele utilizarse como para designar una problemática a resolver entre dos personas, un grupo o institución, cambiando totalmete la perspectiva de la comunicación, que no es un problema, sino la manera de resolver problemas, es como se inician las soluciones.

" *La tendencia a la comunicación, es la manifestación activa de la apertura de la persona* " 41 Cuando la persona se abre a otra inicia el diálogo, éste entendido como una búsqueda de respuestas, de soluciones concretas.

Respuestas que no son impuestas o dictadas, sino que buscan conjuntamente en esa puesta en común del uno con el otro y haciendo que la propuesta de solución no sea de uno o del otro, sino de ambos.

Al participar y estar involucradas, ambas partes, se comprometen en una actuación concreta para la solución de un problema o la satisfacción de una

40 FERNANDO COLLADO, Carlos. et al. La comunicación humana ciencia social.
p 3-4

41 GARCIA HOZ, Victor. Educación personalizada. p.245

necesidad. En un primer momento era mi necesidad o su necesidad pero ahora es una satisfacción común.

El proceso de comunicación esa puesta en común, para lo cual es preciso, si se pretende una comunicación eficiente, la asertividad: "*expresión congruente de nuestro pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo con nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás*" 42 .

De esta manera es como se realiza el proceso dual de comunicación, donde no se es el uno o el otro, sino que se inicia el nosotros, sin perder la individualidad, intimidad y libertad de cada uno. "*Con ello se promueve y dignifica a los dialogantes*" 43 .

La comunicación es la manera de formar una comunidad, donde el hombre puede optar por un perfeccionamiento propio y común. Para ello, es indispensable que se viva una auténtica y genuina comunicación. Una comunicación donde el hombre comparte lo bello, lo bueno y lo verdadero que conoce, motivándose a buscar más, involucrando totalmente las propias capacidades.

Al vivir así la comunicación y practicando estos fines se enaltece el género humano, y si es así, en la comunicación se promueve la manifestación de lo más noble del ser humano, que dignifica y abre el camino para ser mejores personas en sociedad.

La comunicación al igual que la educación es un proceso, y un proceso continuo. Ambos intimamente relacionados en razón del mismo ser : **el hombre**. El es quien actúa en la educación y quien se comunica.

La educación y la comunicación se complementan, el desarrollo de una conlleva al mejoramiento de la otra, sin reducir o suplir la una a la otra.

42 CASARES ARRANGOIZ, David. et.al. Planeación de vida y carrera. p.82 - 83

43 ibidem. p.83

La comunicación al igual que la educación, está presente permanentemente en la vida del hombre, e involucra a toda persona. Todo actuar humano está inmerso en la comunicación. Como afirma García Hoz, "la vida total del hombre se concibe como 'comunicación' ".⁴⁴

El hombre para realizar la comunicación, necesita de elementos adecuados que signifiquen tanto para el que quiera expresarse como para el receptor. Requiere de una serie de símbolos comunes; escritos, hablados, mímicos,... que son el "instrumento de representación o codificador de la realidad" ⁴⁵, y que reunidos de manera sistemática son lo que se conoce como lenguaje.

II.1.1 El lenguaje.

El lenguaje puede ser tomado como un "vehículo de pensamiento" ⁴⁶ pero no se queda sólo en eso sino que, además de 'llevar' el pensamiento, hace posible transmitir lo que la persona es en sí, no sólo lo que piensa, sino lo que siente, quiere, espera, desea, anhela, sufre, imagina,... Esto debido a que el lenguaje abarca distintas funciones, como indica K. Bühler : ⁴⁷

1. DE REPRESENTACION O SITUACION: cuando se refiere a alguna cosa u objeto.

2. DE EXPRESION: al tratarse de la subjetividad del hablante.

3. DE APELACION: al expresar la subjetividad del oyente. "

⁴⁴ apud ibidem, p.51

⁴⁵ apud MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo social, p.63

⁴⁶ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION. SANTILLANA. voz, lenguaje. p.874

⁴⁷ cfr. MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo, p.873

En la medida en que se profundice en cada una de las funciones o se combine su uso, será como se amplie o no el campo común, el campo de relación.

Esto es porque la comunicación siempre supone una relación, que puede darse en diferentes grados, momentánea, de tipo 'social', de trabajo, profunda. El hombre a diferencia de los animales, forma parte de la comunicación de manera libre. La relación deja de ser un acto natural para pasar a ser un acto volitivo.

Por esto, lo que abarque la comunicación y su profundidad, siempre dependerá de las dos singularidades que realizan el proceso, es decir, de la persona.

El lenguaje es propio del hombre, como afirma Gesell; inicia como un núcleo a los tres años y en la edad adulta se manifiesta de manera espontánea debido a que se ha creado un hábito lingüístico, propio de cada individuo, en donde hace uso de su creatividad, singularidad y unicidad, ya que " *toda palabra es animada por el hombre* " ⁴⁸ , por esto se puede decir que el lenguaje es la manifestación propia del hombre.

Por esto el lenguaje no debe quedarse en gestos, simples palabras, entonaciones, movimientos y frases ya hechas. El lenguaje debe de ser una manifestación adecuada de la totalidad de la persona.

No se debe de tener una " *simple formalidad, o una conversación sin objetivos reales, sólo por hablar* " ⁴⁹ , a lo que F. Gauquelin, no considera comunicarse. Si se contempla a la persona de manera completa la comunicación debe ser también, completa.

Si se considera al lenguaje bajo esta perspectiva, dentro de la comunicación se debe de escuchar en vez de oír; ya que :

⁴⁸ BALL, Raymond. Pedagogía de la comunicación. p.112

⁴⁹ cf. GAUQUELIN, Françoise. Saber comunicarse. p.24

oir es un acto pasivo, automatico, mientras que escuchar implica una atención más despierta, activa, que formula preguntas y sugiere respuestas, que se anticipa a la acción futura
() *Oír no pone en juego más que los conductos del oído. Escuchar engloba todo el circuito del pensamiento* " 50

El lenguaje está estrechamente vinculado con las funciones cognitivas tales como la formación de conceptos, la memorización, solución de problemas y el pensamiento. Funciones que aseveran la especificidad del lenguaje en el hombre, sin embargo, los procesos cognitivos no dependen del lenguaje.

Intervenir en la comunicación no supone limitarse, entrar en un sistema ya establecido, restringir lo propio para conocer lo común. Al contrario, es el estar abierto a más, no limita sino que ofrece gran número de posibilidades, lleva a la distinción e individualidad de la persona en vez de su masificación. Es por esto que los parámetros a seguir, "*el modelo propuesto, no sea ni escolar ni institucional, sino social y activo*" 51. Social y activo, formas naturales del hombre para manifestarse.

Social, ya que supone la formación del 'campo común' entre personas, la formación de una comunidad. Activo, como la participación directa y comprometida en la comunicación. Una búsqueda de la expresión: la iniciación de la relación.

Para comprender mejor la actividad realizada durante el proceso de la comunicación, es necesario conocer los elementos que intervienen, funciones que se realizan en éste, y un modelo como la posible foto instantánea de un proceso que no es estático visible, ni cuantificable.

50 *ibidem* p 57

51 BALL, Raymond. Pedagogía de la comunicación, p.112

II.2 Proceso y elementos que intervienen.

Aunque el proceso de la comunicación sea dinámico y cambiante, para su estudio debe de esquematizarse de una manera estática y simple.

Hay varios modelos que señalan, según su autor, la forma en como se realiza el proceso de comunicación.

Entre ellos, como ejemplo:

- + La retórica de Aristóteles.
- + El modelo de Shannon y Weaver
- + El modelo Berlo
- + El de Ogden y Richards

y el modelo de Wilburg Schramm.

Este modelo remarca de manera notable y especial el campo común; como el medio de relación e interacción de aquellos que se ponen en común. Aspecto que no es considerado con esta importancia en los modelos de Aristóteles, Berlo, Shannon y Weaver, etc.

Lo anterior para este estudio, es de suma importancia.

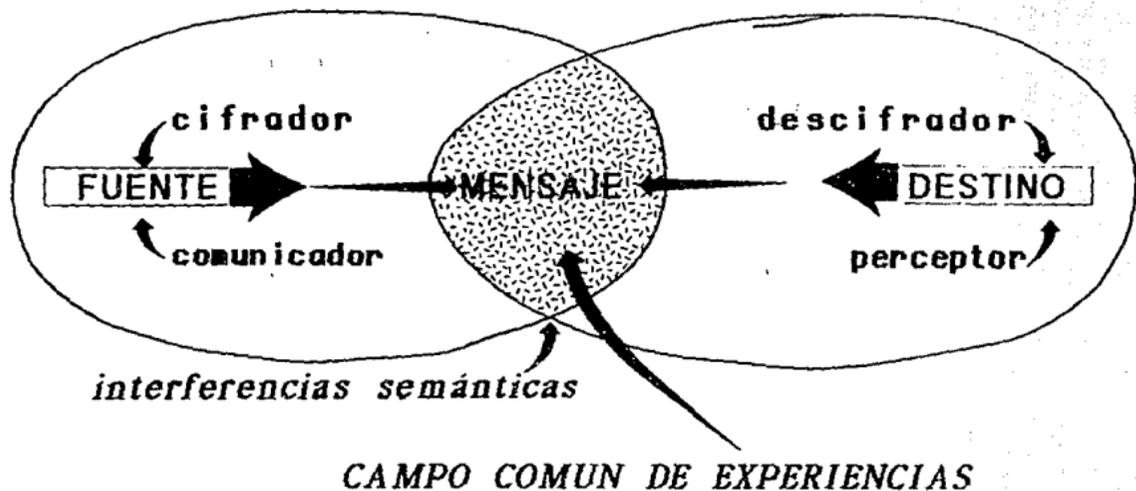
Se ha mencionado cómo la comunicación lleva a la creación de una comunidad que, traducida a la manera de Schramm, de una forma esquemática, sería: *(Ver cuadro 1)*

Los elementos con que cuenta el esquema son:

La fuente, es aquel que inicia el proceso, quien va a transmitir.

Necesita tener un propósito que lo motive a iniciar el proceso. Para transmitir debe de cifrar o encodificar aquello que quiere transmitir, es decir el mensaje.

Encodificar, es utilizar un código.



28

Código. " es el conjunto de reglas que permiten utilizar los símbolos " ⁵³ lo que permite expresarse de una manera clara y comprensible.

Esta transmisión y encodificación se verá influenciada por : ⁵⁴

" • Las características específicas de aquel que se comunica, actitudes, nivel de conocimiento, aptitudes de comunicación, objetivos, metas.

• Situación socio-cultural; su ubicación social, roles que desempeña, funciones, contexto cultural, creencias, valores, expectativas. ... "

La conjunción de todos estos factores, así como la situación de comunicación y la elección del nivel de comunicación, suponen el tipo de transmisión que se efectúe.

El receptor, puede estar sometido a las mismas influencias que la fuente. Influencias que en ambos casos pueden traducirse como interferencias principales si no intervienen de manera favorable en la comunicación. Estas interferencias serán a nivel pragmático. [vid. infra, p. 31]

Que se produzca una comunicación propiamente, para Schramm, depende de que el mensaje, se encuentre en el campo de lo común, " la fuente puede codificar y el destino decodificar, pero solo en función de la experiencia que cada una haya tenido " ⁵⁵ ..

Sin embargo puede ser que el mensaje no se encuentre totalmente en el campo de lo común, lo que supone otro tipo de interferencia, o lo que para Schramm es " una comunicación no significativa " ⁵⁶

⁵³ idem, p.62

⁵⁴ cfr. BERLO, David. El proceso de la comunicación, p.39

⁵⁵ quod FERNANDEZ COLLADO, et al. La comunicación humana ciencia social, p.5

⁵⁶ quod BERLO, David. El proceso de la comunicación, p.49

El mensaje, como se explicó anteriormente, lleva consigo un código. estructura que le permite ser comprensible y transmisible. Esto sólo se logra cuando el código es común tanto para la fuente como para el destino, por lo que debe encontrarse en el campo común.

Sin embargo, lo que se estructura son símbolos que corresponden a conceptos, los que conforman el contenido del mensaje. Símbolos que pueden no corresponder al mismo concepto de la fuente o el destino, por lo cual el mensaje puede salir del campo común y ser malo o nulo su comprensión.

Las características con que debe contar el mensaje son: *"orden, claridad, precisión y concisión, además de que el lenguaje y los términos que se usen sean los más adecuados a la capacidad del auditorio"* ⁵⁷ esto como las características ideales, por esto hay que tomar en cuenta, que en muchas ocasiones es necesario asegurar una retroinformación, en donde se certifique la comprensión del mensaje, además de establecer un verdadero diálogo.

No es posible mantener un campo común como tal, si el destino no responde, es decir, si no realiza una retroalimentación (retroinformación).

Esta retroinformación es una reintegración del campo común.

Aquello que se transmitió, al ser analizado y comprendido por el destino, obtiene una respuesta, que será un nuevo mensaje sustentado en ese campo común.

Este ir y venir de mensajes es lo que mantiene o inicia el campo común. Lo mantiene en la medida en que el primer mensaje fue comprendido y descifrado con base en un mismo código. Lo inicia debido a que la respuesta, al no ser comprendido el mensaje inicial, abre las puertas hacia la búsqueda de un código común.

⁵⁷ CONALEP. Psicología empresarial, p 20

En un primer momento se formó el campo común para iniciar la comunicación que ésta, si no obtiene respuesta, se desintegra, ya que el mensaje no obtuvo un destino.

Al producirse una respuesta, se reintegra el campo común, agrandándolo y fortificándolo, haciendo posible la comunicación.

La retroinformación, es entonces, el papel activo del destino, es el mensaje que debe presentarse en todo proceso de comunicación, ya que :

" La retroalimentación nos explica teóricamente, como la comunicación sólo existe o se mantiene cuando el receptor original tiene oportunidad de actuar como 'emisor consecuente' y afectar con sus mensajes, también consecuentes, la conducta del emisor original "
" 58

Cabe aclarar que aunque los términos retroalimentación y retroinformación se utilizan indistintamente, siempre será de mayor precisión utilizar **retroinformación**, debido a que en el proceso de comunicación lo que se maneja es propiamente información y no alimento.

De una misma manera no debe confundirse la **retroinformación** con la **reinformación**.

La **retroinformación** siempre supondrá al destino (su acción como fuente), como su respuesta al mensaje emitido por la fuente.

La **reinformación** será el volver a informar por parte de la fuente.

Si la comunicación como proceso se realiza de ésta manera, el campo común en una relación interpersonal, grupal o social, sería cada vez más extenso y abarcaría una mayor 'superficie' del campo de experiencias del emisor y el receptor.

58 MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo, p.29

De esta manera la comunicación es un ciclo que nunca termina.

Un campo común que para este estudio será la empresa.

El proceso que se mencionó en manera de esquema, se presenta a continuación, incluyendo los diferentes puntos que se han mencionado. (Ver cuadro 5)

II.2.1 Barreras de la comunicación.

El éxito de la comunicación dependerá de la efectividad con que se lleve a cabo.

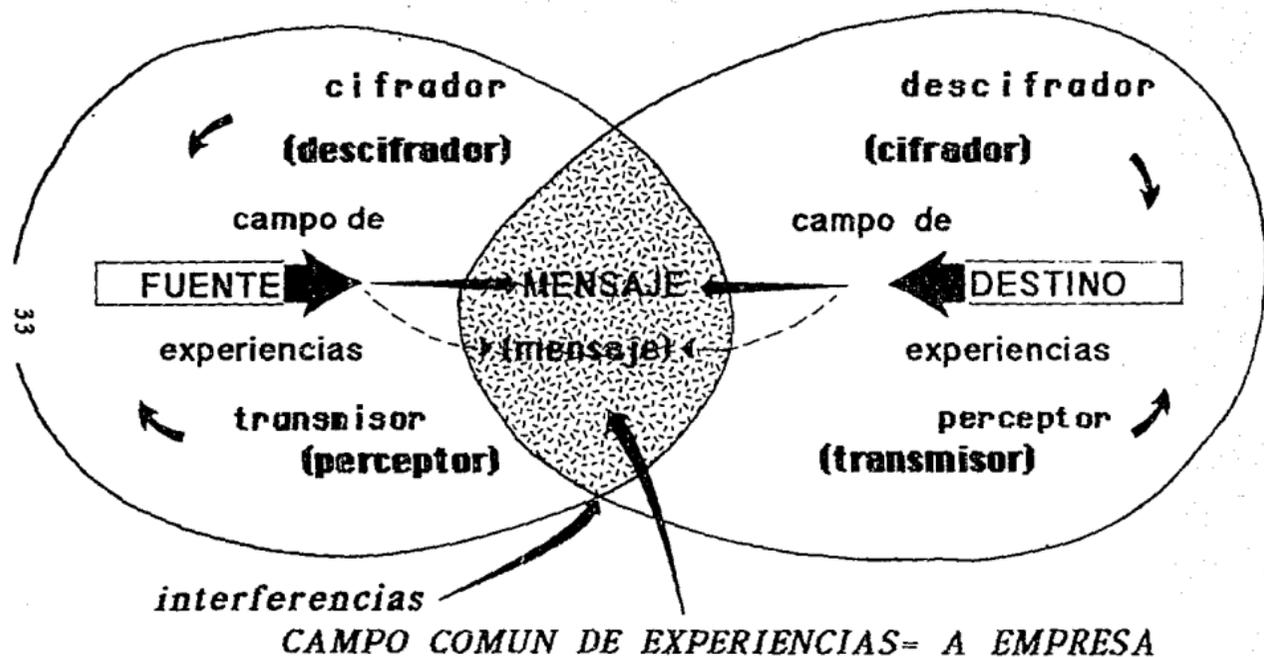
La comunicación tal como se ve en el esquema es muy difícil que se dé, debido a que la comunicación nunca es estática, ni presenta todos sus elementos de manera tangible. Hay que tomar en cuenta otros factores, denominados barreras que suelen presentarse en toda comunicación, y que, dependiendo de como se manejen o franqueen estos obstáculos, se obtendrá una comunicación favorable o desfavorable.

Las barreras se dividen en tres grupos principales:

- **Barreras Físicas:** es la falla en la transmisión y/o recepción del mensaje. Estas fallas son: intensidad de la voz, distancia, funcionamiento del aparato telefónico, legibilidad del escrito, etc. Suelen ser las que más se evitan, debido a la inmediatez en su identificación así como pueden corregirse o reemplazarse casi al momento de reconocerse.

- **Barreras Semánticas:** es la falla en el significado que se le propociona al mensaje en sí. Para el receptor no tiene la misma acepción determinada frase o palabra que para el transmisor la cual fue emitida en el mensaje,

CUADRO 5⁵⁹



59 HERNANIZ ARCE, Mercedes. Septiembre, 1992.

por lo que el receptor no comprende o lo comprende de manera errónea, aquello que se le quiso comunicar.

• **Barreras Psicológicas:** es aquello que conforma el campo de experiencia del transmisor y/o receptor que deforma el mensaje, como: prejuicios, complejos, emotividad, actitudes, madurez de los interlocutores, ... ⁶⁰

El campo común está conformado de experiencias que comparten los dos individuos o instituciones que se correlacionan por medio de la comunicación.

Lo que impide u obstaculiza la expansión del campo común, son las: interferencias semánticas, es decir, aquel tipo de 'ruido' como lo definen Shannon y Weaver, "*factores que distorsionan la calidad de una señal*" ⁶¹ entendiéndose como señal aquello que se quiere transmitir.

Este ruido se produce a nivel semántico que es la relación que hay entre significante y significado, donde el significado es un concepto y el significante "*es el símbolo que significa o representa un concepto*" ⁶² que de manera cultural se transmite de una generación a otra.

Son símbolos tanto fonéticos, gráficos, diagramas,... pero que de una u otra manera "*no significan nada perse, sino por las experiencias que evocan en quien los percibe o expresa*" ⁶³ lo que recae en la necesidad de un campo común, para la comprensión y, por lo tanto, el logro de la comunicación.

Deben de tomarse en cuenta las distorsiones que también se crean a nivel sintáctico y pragmático.

El nivel sintáctico, es la relación entre las estructuras signícas, es decir, la manera metódica de usar los símbolos.

⁶⁰ cfr. CONALEP. Psicología empresarial, p.20-21

⁶¹ apud. BERLO, David. El proceso de la comunicación, p.33

⁶² cfr. MORRIS, Charles. Signos, lenguaje y conducta, p.16

⁶³ MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo, p.63

El nivel pragmático; relación entre los signos y sus usuarios, el hombre, la cultura y su entorno, lo que conforman sus experiencias y la posibilidad que tiene de relación.

II.2.2 Tipos de comunicación.

La comunicación como tal, puede darse de manera verbal o no verbal.

Los dos tipos de comunicación son utilizados continuamente. El verbal tiene una mayor estructura y por lo tanto su uso se facilita. En la mayoría de las ocasiones en donde se utiliza el lenguaje verbal, frecuentemente hay una correspondencia directa entre símbolo y concepto, que si se utiliza de manera correcta, se evitan muchas de las barreras de la comunicación.

En la comunicación no verbal, no hay ese tipo de estructuración, sin embargo, *"todos los mensajes analógicos invocan significados a nivel relacional () constituyen propuestas acerca de las reglas futuras de relación"*.⁶⁴ Este tipo de comunicación corresponde siempre al campo de experiencia con que se cuenta. La comunicación analógica es nuestro comportamiento, aspiraciones, miradas, posturas,... es decir todo aquello que comunicamos sin el lenguaje o con patrones ya establecidos, es el lenguaje del cuerpo.

La comunicación oral siempre se presenta unida a la no verbal.

La comunicación verbal como en gran medida la no verbal, ayudan a la creación y mantenimiento del campo común de experiencias.

⁶⁴ idem, p.99

II.3 Comunicación Organizacional.

Dentro de una organización, la comunicación se vuelve más compleja, debido a que intervienen nuevos elementos que se traducen en mayor número de individuos.

"La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en un constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura" 65

Las organizaciones humanas son sistemas de continuo flujo. Flujo de información que en el proceso de la comunicación se transmite y codifica de una manera correcta o incorrecta.

El tipo de flujo de información que se obtenga en la comunicación organizacional, será lo que establezca y, mantenga o no, la estructura de la organización.

Es por esto que idealmente, la comunicación organizacional debe responder a los propósitos de la organización, adecuándose a la filosofía de la misma y a los objetivos y metas que de ésta se desprendan, así como los objetivos y metas que pretendan cada uno de los integrantes de la organización.

Para que se tenga comprensión hay que ubicarse en un contexto:

- semántico: situar lo que se va a decir con elementos adicionales que ayuden a determinar a qué es de lo que se está refiriendo.

- situacional: localizarse en un espacio, un tiempo y un diálogo.

65 MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo, p 63

•cultural: los conocimientos adquiridos al vivir en cierta comunidad. ⁶⁶

En las organizaciones, la comunicación tiene una finalidad específica que la dictan las metas de la organización. Por esto, la comunicación en este campo no puede realizarse de manera libre o espontánea, sino que necesita de *"un control efectivo, con lo que el proceso de comunicación se completa"* ⁶⁷ y se encamine a dicha finalidad. *"El flujo de información es parte integral del sistema de control porque suministra los medios de comparación de resultados con los planes"* ⁶⁸ Es decir la obtención de aquello que se ha propuesto la organización conforme a lo que le dicta el medio ambiente.

Flujo de información en una organización: (cuadro 6)

Tanto la información interna como la ambiental establecen los objetivos y metas organizacionales a seguir para el cumplimiento de la finalidad.

Toda organización se crea con una finalidad, pero esta finalidad se finca en la satisfacción de necesidades del medio ambiente en el que se forma la organización, de necesidades sociales específicas, (que pueden ser creadas o reales).

Dados los objetivos, se elaboran premisas de acción con base en los decretos gubernamentales, las condiciones políticas, la situación competitiva, necesidades y deseos de los clientes, capacidades internas,...

Las premisas dan origen a los planes estratégicos de actividades repetitivas y no repetitivas para la realización del proceso. Estas se transmiten al sistema operativo y al almacén, en donde se coordinan y controlan las actividades para después compararlo con los resultados.

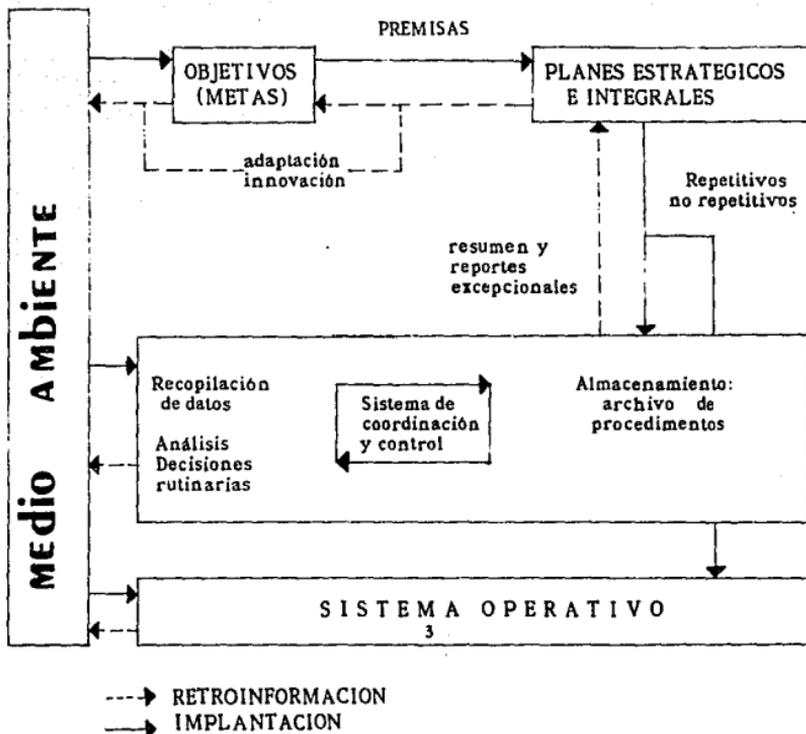
El medio ambiente proporciona además de la información adecuada para la formulación de objetivos, las materias primas y los recursos necesarios para

⁶⁶ cfr. AVILA, Raúl. La lengua y los hablantes, p.27-39

⁶⁷ cfr. KAST, Fremont E. Administración en las organizaciones, p.397

⁶⁸ idem, p.398

CUADRO 69
6



69 KAST, Fremont E. Administración en las organizaciones. p.398

la realización del sistema operativo; así como los datos necesarios para el análisis de resultados.

La retroalimentación se obtiene en función de la calidad, la cantidad, el coste, el nivel de satisfacción social,...

Estos datos entrarán en el sistema de coordinación y control, en donde se analizarán y se reportarán como resumen y resultado de las acciones.

Dependiendo de los reportes se revisarán y evaluarán los planes de actividades y de estos los objetivos que se adaptarán o innovarán para responder al medio ambiente.

Encaminar la comunicación a la finalidad organizacional no rompe con la posibilidad de que la comunicación se dé de diferentes maneras o canales:

• Descendente: "comunicaciones que van del superior al subordinado" ⁷⁰ básicamente son cinco:

* órdenes para hacer una tarea específica; instrucciones de trabajo.

* información necesaria para que se comprenda la tarea y como se relaciona ésta con otras tareas del organizacionales; explicación razonada del trabajo.

* información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.

* retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.

* introyección respecto a las metas organizacionales. ⁷¹

⁷⁰ cfr. idem. p. 397

⁷¹ cfr. KATZ, Daniel et al. Psicología social de las organizaciones. p.266-267

El obstáculo a vencer en esta forma de comunicación, es la mala emisión de las órdenes lo que lleva a la falta de comprensión de los subordinados y por lo tanto una mala realización de las tareas.

- Ascendente: lo que la persona dice, a sus superiores:
 - * sobre si misma su ejecución y sus problemas.
 - * acerca de otras personas y sus problemas.
 - * acerca de las prácticas y la política organizacionales.
 - * acerca de lo que es necesario y como hacerlo. 72

El problema que puede presentar, es que los mensajes, por deseo de agradar o por temor a una sanción, no se emitan correctamente.

• Horizontal: *"aquella entre personas situadas en el mismo nivel jerárquico (...). Proporciona apoyo emotivo y social al individuo. Es una verificación del poder de los dirigentes"* 73 cuanto menor sea mayor control social hay por parte del dirigente. El tipo de barrera que puede formar este tipo de comunicación, es la creación de chismes o deformaciones de la filosofía de la organización.

La comunicación organizacional, comprende como tal, una comunicación a nivel macro: entre diferentes organismos, sociedades, instituciones, etc. así como un cierto nivel micro: los empleados entre ellos, con el jefe, entre departamentos, plantas, etc. Por esto hay que tener en consideración estos dos niveles ya que interactúan y conforman la comunicación organizacional.

La eficacia de la comunicación en las organizaciones dependerá del modo de comunicación que se utilice, en donde el buen manejo de los distintos

72 *cf. idem.* p.373

73 *idem.* p.271-272

canales de comunicación permitirán obtener la información deseada, en el menor tiempo y con la menor distorsión posible.

El uso de los canales puede realizarse tanto de manera formal como informal.

En la formal, se utilizan patrones preestablecidos mientras que la informal se realizará de manera espontánea.

"La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización o sociedad" 74

En la medida en que se eduque a la persona para tener, tal vez, no una mayor, sino una mejor comunicación y donde las personas perciban que esta comunicación se realiza en un campo común de ayuda mutua, denominado empresa en este caso, en donde se satisfagan sus necesidades y ayuden a satisfacer las de los otros, para la conformación de una mejor sociedad. En esta medida su interacción tendrá un mejor funcionamiento así como una finalidad que enaltece la dignidad humana.

Esto traducido en beneficio, logrará una mejor empresa, con mayor compromiso individual y colectivo, ya que podrá responder de mejor manera a las necesidades de los consumidores. Pero esto dependerá del empresario, el tipo de empresa que conforme, su finalidad y el desarrollo que se le proporcione.

74 KATZ, Daniel et al. Psicología social de las organizaciones p.250

CAPITULO III DESARROLLO EMPRESARIAL

El hombre al llegar a su edad adulta comienza su etapa laboral.

Este periodo de la vida humana puede llegar a conformarse como el más largo, o el más representativo o importante.

El más largo, debido a que, dependiendo de la capacidad, necesidad o desarrollo que se produzca, la persona puede comenzar, en situación común, su actividad laboral a los dieciocho años y terminar ésta después de los sesenta años o los treinta, o treinta y cinco años de trabajo. El periodo de trabajo supone un rango de tiempo más prolongado que la niñez, la juventud, la vida escolar,....

Supone ser:

- El más representativo, ya que la preparación que una persona pueda obtener; primaria, secundaria,... familiar, técnica, cultural,... que pueden estar en función de un futuro desempeño laboral. La persona comunmente se prepara para trabajar.

- Importante, debido a que es la actividad en la que el hombre pone en práctica sus capacidades y habilidades. Es la manera en como satisface sus necesidades y las de los otros. Actúa para la conformación de la sociedad formando parte de la rotación social.

III1 Empresa y hombre.

La empresa y el hombre son una unidad. La empresa subsiste gracias a la capacidad del hombre que interviene en ella como: el que concibe la idea, el

empresario de sus ideas, el formador, el comerciante, el supervisor, la materia prima, el consumidor,... por medio de su trabajo.

III.1.1 El trabajo.

El trabajo es "la actividad humana productora de bienes o servicios que permiten la satisfacción de necesidades. El trabajo es un medio de realización humana cuando la actividad personal y la vocación coinciden" ⁷⁵. El ideal es que la vocación y la actividad coincidan, sin embargo, en la mayoría de los casos esto no sucede, por diversas causas, entre las cuales, la más común en nuestro país, es el trabajar para solventar el medio económico de supervivencia, se trabaja por necesidad; "Es la actividad humana productora de bienes materiales y que se realiza con el fin de ganarse la vida" ⁷⁶ así pues aunque el trabajo no se encuentre acorde a la vocación se realiza para cubrir otras necesidades más inmediatas.

Cuando se le da un sentido a ese quehacer, un mirar más allá del mismo trabajo; en esa medida se obtendrá la justificación de el trabajar, el porqué de realizarlo y realizarlo bien, y en vistas a que sea cada vez mejor.

Si aquello por lo que se trabaja es más 'elevado' o 'ruin', se enaltece el trabajo hacia esferas más elevadas, o menos altas, más o menos loables, más o menos enriquecedoras. El hombre llega a la plenitud por medio de su operatividad.

El trabajo está encaminado a la satisfacción de las necesidades propias de cada hombre, pero con respecto al bien común.

El trabajo es una contribución al bien común.

Es un derecho- deber del hombre.

⁷⁵ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION *voz.* trabajo. p.1378

⁷⁶ MILLAN PUELLES, Antonio. *Persona humana y justicia social.* p.108

Derecho, en cuanto que es el medio de mantenimiento y desarrollo de la propia existencia (así como la de la familia).

Deber, en cuanto que es una contribución al bien común.

El hombre en el desempeño de su trabajo no puede quedarse en la 'línea', en el cumplimiento mínimo que conlleva el derecho-deber del trabajo.

El trabajo no puede suponer una 'ley del mínimo esfuerzo', un llegar hasta donde se cumple y nada más.

El trabajo supone superación, realización, ir en busca de más, perfeccionamiento de la actividad, renovación, cambio, aportación, iniciativa,...crecimiento, desarrollarse dentro de la misma función y además como persona.

La realización es una necesidad, debido a que toda persona busca el sentirse aceptada, satisfecha, reconocida,... La persona debe de buscar su realización en aquel trabajo que desempeñe, sea cual fuere, por medio de retos inmediatos; realizar el trabajo lo mejor posible, cumplir con sus tareas, ser puntual, eficiente, colaborador, buscar mejoras, crear un ambiente cordial,...

El trabajo no debe ser utilizado como arma revolucionaria o estandarte político. El trabajo debe de centrarse en el hombre, ya que:

"El trabajo es el hombre mismo que se objetiviza en algo a través de su esfuerzo intelectual y físico y por medio de sus grandes valores.

El trabajo es el hombre mismo que se da para bien propio y para bien del hermano.

El trabajo es entrega personal para sí y para el bien social." 77

77 LANDUCE, Eloy. Empresa, socialización, hombre, p.104

El trabajo es una convivencia social de ayuda.

En el trabajo un hombre ayuda a cubrir una necesidad ajena y a la vez responde a otro hombre que por medio de proporcionarle las materias primas, el espacio, el capital,... le ayuda a cubrir su necesidad.

El trabajo es, si es bien entendido, una cadena positiva de cooperación mutua. Cada persona contribuye en la medida de lo que espera y conoce, dando lo mejor de sí a un 'pozo' de donde se sacará agua nueva, agua viva, para regar y fertilizar las acciones de aquellos que contribuyeron en llenar el pozo y otros que, con este riego, serán capaces de contribuir.

El trabajo en la empresa es muy diferente al trabajo por ejemplo de un carpintero, plomero,...

El carpintero al reunir de una manera adecuada ciertas maderas cortadas de una específica forma, para después darle un terminado en especial, logra su objetivo, el tener una mesa de determinadas dimensiones y acabado. La responsabilidad sobre esa mesa, si cumple o no con lo pedido por el cliente, recae solamente en el carpintero.

Sin embargo, si ese mismo carpintero decide tomar más pedidos, ya no podrá despacharlos él solo, tendrá que tener personas que le ayuden.

Para realizar los trabajos con rapidez, uno será el que seleccione y corte la madera, otro quien la una y la lije, y otro quien barnice y termine la mesa para su entrega.

De esta manera la responsabilidad de esas mesas recae sobre el taller, es decir, sobre la empresa.

Esto en pequeña escala, pero cabe decir, que en la medida en que intervienen más elementos y personas, en esa medida se va aumentando la complejidad de la estructura.

Es por esto que en la empresa " *el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica, que puede englobarse bajo el nombre de trabajo en equipo. En efecto, cuando*

no se dá ese trabajo no hay empresa" 78 debido a que sólo mediante un trabajo conjunto, un trabajo en equipo, es como pueden cumplirse los objetivos de la empresa.

III.1.2 Definición de empresa.

La palabra empresa proviene del verbo emprender: "*comenzar una obra*" 79 por lo tanto la empresa siempre supondrá un principio de búsqueda, un espíritu activo de decisión.

La empresa es actividad, es construir debido a que es la transformadora de materias primas en bienes o servicios para la satisfacción de una necesidad social.

" La empresa es el fruto de la conjunción de distintas fuerzas y medios del hombre; es el fruto del hombre, con profunda trascendencia social. Social en sí y en su proyección, debe ser dirigida por quien la hizo realidad, el hombre; con visión social, el hombre para el hombre, nunca a costa del hombre " 80

La empresa es donde el hombre puede realizar su trabajo en la búsqueda del bien común. Lo social de la empresa no se limita a su creación o formación del y con el hombre sino que a la vez, la empresa forma parte de lo social, del bien común.

El hombre dá vida a la empresa, y la empresa dá 'vida' al hombre.

78 LLANO, Carlos El empresario y su mundo p 109

79 ENCICLOPEDIA QUILLET viz. empresa. p.440

80 LANDUCE, Eloy Empresa, socialización, hombre. p.31

La empresa es social en sí, pero no es solamente social su finalidad.

En la empresa es:

"donde hay que mirar al hombre, a cada hombre, donde hay que exigir a cada uno superación personal, comprensión radical hacia el prójimo, cumplimiento, dignidad, honrría de bien, asociación, hermandad, participación" 81

III.3 Elementos.

Los elementos que conforman la empresa son: 82

• BIENES MATERIALES:

*Infraestructura de la empresa: terreno, edificio, máquinas, equipo,...

*Materias primas: aquellos componentes que son necesarios para que, por medio de su transformación o utilización se obtenga un bien o servicio.

*Capital: patrimonio de la empresa. Aquel dinero con el que se cuenta para llevar a cabo su actividad.

• HOMBRE:

Como el elemento activo de la empresa. Abarca a toda persona que esté involucrada en el proceso, aquellas que:

*Tienen la facultad de decisión sobre la empresa.

81 *ibidem*, p.44

82 *cfr.* REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, p.72

*Coordinan y supervisan el trabajo en la etapa técnica y administrativa.

*Realizan las tareas.

• **SISTEMAS:**

Aquello que une creando relaciones estables entre personas y/o diversas cosas. Son los bienes inmateriales de la empresa.

*Sistemas de producción, de ventas, de finanzas.

*Sistemas de organización y administración; funcionamiento y división de la empresa.

El elemento humano es el de mayor incidencia en la empresa, debido a que es el punto de unión de los bienes materiales y de los sistemas. Es quien además de reunir, dá 'vida' a los otros elementos volviéndolos productivos; es decir, haciendo que trabajen.

Sin embargo, no basta por si solo para determinar una empresa.

Este elemento no puede ser propiedad de la empresa. Es de manera voluntaria que la persona se adhiere a la empresa.

Es el único elemento que puede incrementarse no solamente por la cantidad sino por medio de la educación.

III.1.4 Finalidad de la empresa.

La finalidad no debe tomarse como un ideal, un modelo o algo inalcanzable, tampoco como un objeto que es algo concreto e inmediato, o casi inmediato de búsqueda u obtención de algo.

La finalidad es aquello para lo que algo fue creado, de manera realista, si no, se convierte en un ideal inalcanzable.

La finalidad se conforma de diferentes fines.

Cada fin, corresponde a una parte del todo. La finalidad corresponde al todo

Un objetivo está dentro del fin, debido a que el fin no se obtiene inmediatamente, sino que se va obteniendo con la realización de ciertos objetivos que se derivan de dicho fin.

La finalidad lleva implícito el producir bien, en calidad y cantidad, y con el índice de competencia deseado, si no, lo que se obtiene es el fracaso.

III.1.4.1 Fines.

- **Fin inmediato:** *"La producción de bienes y servicios"* ⁸³ es el fin directo, por lo que se establece la empresa. Este fin está dirigido a los usuarios o clientes, procurando que el bien o servicio sea proporcionado al mayor número de clientes posibles, con excelente presentación y calidad.

- **Fines mediatos:**

"Económico: obtención de un beneficio mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social" ⁸⁴ Puede apuntarse que no toda empresa busca beneficios económicos, sin embargo, es necesario para toda empresa, ya que necesita ser rentable para su subsistencia aunque no se obtengan utilidades. Es por esto que este fin repercute directamente en los acreedores, dueños o accionistas, y en la misma

⁸³ REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas*, p.83

⁸⁴ *idem*.

organización. La empresa *debe generar () un valor económico agregado () además debe otorgarse un servicio a la comunidad Para que la generación de riqueza sea justificable, debe otorgarse un servicio*" ⁸⁵ Por esto debe de ser el valor económico agregado máximo posible, lo que supone la reinversión necesaria para la estabilidad de la empresa. Estabilidad que requiere el desarrollo de todas las áreas de la empresa como: la aplicación de nuevas tecnologías.

*Social: satisfacción de las personas que prestan sus servicios a la empresa. Que también incide en la comunidad y el país. El término satisfacción encierra toda aspiración como puede ser: posición social, seguridad en el trabajo, sueldo o salario, desarrollo personal, participación social, ser motor social, vida digna,... La trascendencia de la empresa estará en relación a aquello que le rodea y en la colaboración al bien común.

Esta satisfacción dada por el pago de salarios justos. Justos con los parámetros de la justicia conmutativa: dar el salario que necesita no el que le corresponde sino por el desarrollo humano proporcionado a los que conforman la empresa.

La finalidad corresponderá al enfoque con que se lleven a cabo los fines.

Este enfoque no depende de otro más que del empresario, sus propios fines, los que comunique a la empresa y la conciencia que tenga de su responsabilidad social.

⁸⁵ LLANO, Carlos. El empresario y su acción, p.64

III.2 Desarrollo

III.2.1 Definición.

"Desarrollo es el cambio positivo, deseado y esperado, referido al complejo de procesos, estructuras y sus interacciones, condiciones de vida, conductas y actitudes" ⁸⁶

En el desarrollo bien entendido, no cabe el cambio de un solo elemento, el cambio implica llevar hacia adelante el todo.

Por esto el desarrollo no puede ser un cambio espontáneo o inmediato. Es un cambio planeado, dirigido, estudiado.

Para buscar el desarrollo, hay que contar con:

- *Los elementos disponibles, qué es lo que se tiene, con qué se cuenta.
- *El grado de madurez de los elementos, qué tanto es posible el desarrollo, o se está preparado para ello.
- *El tipo de estructura, qué tan flexible o cómo puede amoldarse o transformar la estructura para el cambio.
- *Cuáles serán los pasos a seguir, qué camino, cuál será el inicio desde donde se parte; a través de qué se realiza el objetivo-medio.
- *Qué se pretende, cuál es la finalidad del desarrollo. A qué se quiere llegar. Objetivo-fin.
- *Simetría, sincronización y armonía, ir a un mismo paso, a un mismo ritmo. Coordinación.

⁸⁶ MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo. p.91

*Unidad en el proceso, cambio del todo de la unidad y no de sus partes aisladamente.

El desarrollo tiende:

"a la óptima realización de aptitudes y capacidades del organismo social y de sus integrantes, individual y socialmente considerados, a lograr la máxima participación de todos, para acrecentar los frutos del esfuerzo social, a un mejor reconocimiento de los participantes, mediante una más equitativa y razonable distribución de los frutos obtenidos por el esfuerzo social; a permitirles lograr, a los referidos sectores mayoritarios un creciente bienestar espiritual y físico, mediante la obtención de vivienda, habitación, salud, seguridad de trabajo remunerado, jubilación o retiro; capacitación, educación, cultura y diversión en un clima de libertad, dignidad y respeto" ⁸⁷

Por esto es el desarrollo un cambio positivo, tiende a lo mejor, a lo ideal, a lo óptimo; también es un cambio esperado y deseado, es lo que la persona cabal aspira tanto para ella como para los demás; es elevar el nivel de vida de la comunidad.

El desarrollo presupone:

- Evolución; como el crecimiento natural en el paso de una situación a otra.
- Planeación; como *"la obtención de óptimos resultados de los recursos (...) con que se cuenta, por lo que estos deben ser dispuestos y ordenados de manera racional, lógica y previsor"* ⁸⁸ Es el primer paso; lo que garantiza una preparación idónea, en busca de la coordinación y la armonía deseada en el proceso, con base en una meta y los medios congruentes para alcanzarla.

⁸⁷ *ibidem*, p.92

⁸⁸ *ibidem*, p.112

• Progreso: como el avance que se obtiene por medio de la tecnología y la ciencia.

• Sociabilización: en el desarrollo implica libertad y responsabilidad de todos los hombres. El hombre al servicio del hombre no contra el hombre. Sentimiento de ayuda mutua, saberse parte activa de una sociedad que depende su ser de la participación de todos. Compromiso del hombre con su medio

Si el desarrollo está bien entendido trae consigo los conceptos y acciones de:

III.2.2 Calidad

• "La Calidad Total no es una técnica sino una actitud mental y forma de vida"⁸⁹ No puede haber calidad mientras no se tome la decisión de vivir en calidad, la calidad no es un instrumento que se puede dar dependiendo de la situación, no es un remedio o una 'medicina'. La calidad total es determinar la filosofía de vida, de la empresa y de quienes la conforman (por medio de la propia convicción) para **ser** en calidad. "El concepto de calidad se refiere a las cualidades y atributos que definen el ser o esencia de una persona, cosa o situación. La mayor o menor calidad establecen la comparación del objeto respecto a su modelo ideal; es así como hablemos de calidad moral de una persona, refiriéndose a la comparación de sus atributos con un cierto ideal de perfección ética" ⁹⁰

• "La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador, sino de Alta Gerencia" ⁹¹
El trabajador por si solo no puede iniciar una actitud ni una forma de vida de calidad. Esto debe partir de la alta gerencia y ser infundido en todos sus colaboradores (principalmente por medio del ejemplo). La empresa con calidad total debe concebirse e irse ejecutando , primero por los elementos

⁸⁹ PICAZO M. Luis y Fabián MARTINEZ, Ingeniería de Servicios, p.62

⁹⁰ ibidem, p.63

⁹¹ ibidem, p.62

directivos, luego los gerenciales y así sucesivamente. El intentar realizarlo de manera inversa, supone romper con la confianza del trabajador y la creación de conflictos que supondrán el no conseguir la Calidad deseada.

• *"La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad"* ⁹² La calidad total lleva a mejores ventas, menor índice de desperdicio de todos los elementos, mayor desarrollo y por lo tanto mayor crecimiento y mayor captación de mercado, etc. La baja calidad lleva a pérdidas inútiles y no recuperables y por lo tanto a un bajo índice de productividad, bajas ventas, pérdida de mercado, devoluciones, etc.

• *"La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer"* ⁹³ La calidad total no lleva a anticiparse al competidor, a adivinar los cambios de mercado, las nuevas demandas de los clientes, las cantidades que se tendrán que producir, etc.

La calidad total es estar siempre un paso adelante, ya que si el corregir lo hecho es la meta, la competencia y hasta los mismos clientes, ya se han adelantado en el tiempo que se ha corregido aquello para poder entrar en competencia.

La competencia de este momento ya se dió. Para entrar en competencia se tiene que competir con los clientes futuros.

• *"El control de Calidad empieza en la oficina de producción, la Calidad Total en la mente de Alta Gerencia"* ⁹⁴ El saber en qué se está mal, y dónde corregirlo es tarea del departamento de producción; el obtener un producto de calidad. El tener una empresa con actitud y forma de vida de calidad es tarea de alta gerencia.

Es por esto que la calidad debe estar presente tanto en el producto como en el servicio al cliente: *"un producto de Calidad es lo QUE el cliente recibe, mientras que*

⁹² idem.

⁹³ idem.

⁹⁴ idem.

un servicio de Calidad se refiere a *COMO lo recibe* 95 Esto es la Ingeniería de Servicios que lo que busca es crear clientes satisfechos, ya que la empresa subsiste gracias a sus usuarios (clientes). Los clientes al buscar el producto ofrecido por esta empresa más que el ofrecido por otras empresas, se convierten en clientes satisfechos.

Reinciden en la compra, no solo por adquirir un producto de calidad, que puede conseguirlo con otra empresa; sino por el servicio de calidad que también adquieren, y que sólo se lo proporciona ésta empresa. *"La Ingeniería de Servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles"* 96

El por esto que la calidad se proporciona en cuanto a lo que el cliente exige. Aquello que da la pauta para las estrategias competitivas; es lo que define el cliente.

La calidad es un proceso continuo e interminable de mejora. Debe partir de una base realista: qué se tiene, qué se pretende, con qué se cuenta, para poder establecer los parámetros de crecimiento con base en lo anterior y en las necesidades y exigencias del cliente.

Las prioridades de avance de calidad las debe marcar el cliente; el dice:

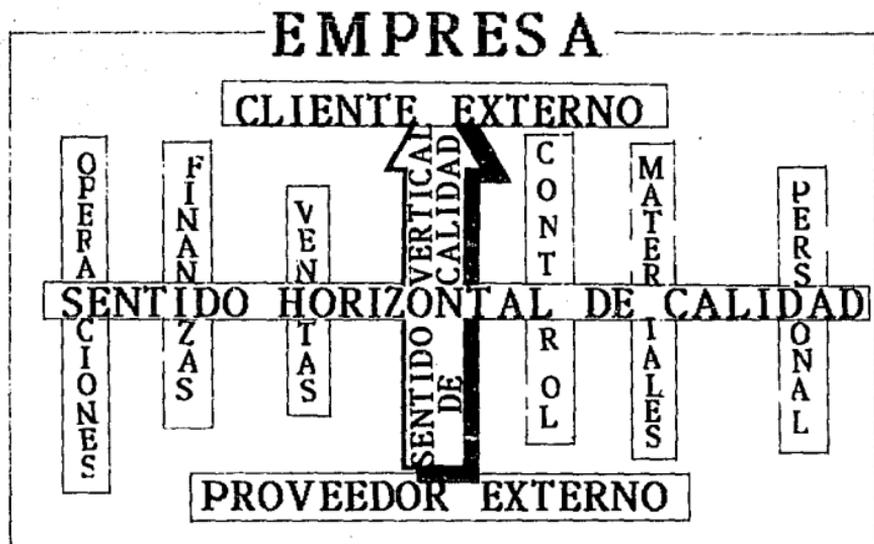
- *qué le molesta*
- *por qué dejaría de comprar* 97

La calidad se da en todos los sentidos dentro de la empresa pero siempre con dirección al cliente. El cuadro presenta como debe de concebirse la calidad en: los procesos, los productos y los servicios (*Ver cuadro 7*)

95 *ibidem* p.63

96 *ibidem* p.67

97 *cfr.* GINEBRA, Joan y Rafael ARANA *Dirección por servicio*, p.87



⁹⁸ GINEBRA. Joan y Rafael ARANA. Dirección por servicio. p.85

III23 Competencia.

La competencia se da en el grado de calidad de producto y de servicio.

En la competencia no se pretende "satisfacer las necesidades del cliente, sino proporcionar al mercado un producto de valor superior"⁹⁹ El valor superior es el que se le da al producto al ampliar el uso funcional y que esto sea percibido por el cliente. (Ver cuadro 8)

El proceso competitivo comprende: ¹⁰⁰

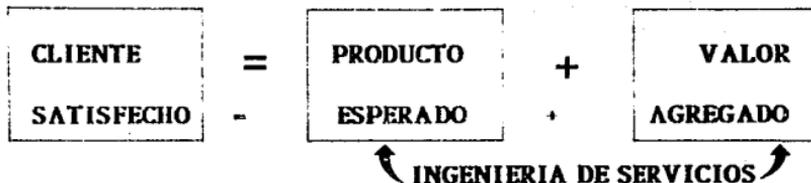
- 1• Precisar las necesidades reales de los clientes.
- 2• Determinar la forma como la empresa satisface esas necesidades, mediante sus productos.
- 3• Determinar los atributos y funciones del producto, así como el valor y beneficios que ofrece al cliente.
- 4• Crear valores que satisfagan al cliente y proporcionárselo en forma diferenciada.

Los competidores son el punto de referencia para proporcionar un producto o servicio de valor superior, para lo cual, la empresa debe comprender una serie de ventajas esenciales alimentadas con la calidad de servicio, para captar un mayor índice de clientes satisfechos, por medio del servicio, (ingeniería de servicios). (Ver cuadro 9)

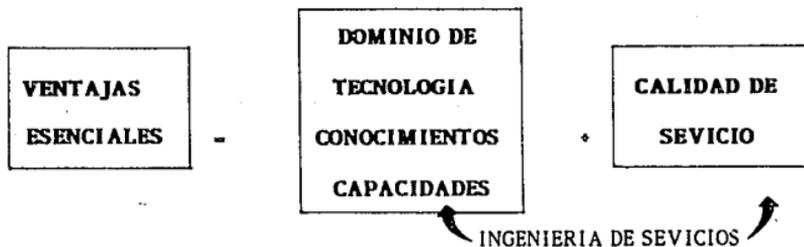
⁹⁹ cfr. apud. PICAZO M., Luis y Fabian MARTINEZ. Ingeniería de servicios. p.45

¹⁰⁰ ibidem. p.47

CUADRO 8 ¹⁰¹



CUADRO 9 ¹⁰²



¹⁰¹ PICAZO MANRIQUEZ, Luis R y Fabián MARTINEZ VILLEGAS. Ingeniería de servicios
p.46

¹⁰² idem.

III.2.4 Servicio.

El servicio al cliente es el medio por el cual el comprador queda satisfecho al adquirir, no sólo el producto que necesitaba, sino una serie de valores agregados a ese producto, como: atención, presentación, sentimiento de valía, utilidad, etc. Esto hace que el comprador quede satisfecho con lo cual se convierte en un cliente induciendolo a la repetición del uso del producto o servicio. "Un cliente es un comprador adicto" ¹⁰³ entendiendo por adicto es aquel que no puede prescindir del producto, es decir un cliente cautivo.

Las condiciones de un buen servicio son: ¹⁰⁴

- 1• *Poner interés en el contacto.*
- 2• *Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto*
- 3• *Ir una yarda más allá (flexibilidad)*
- 4• *Arreglo cuando las cosas salieron mal.*

Gracias al cliente subsiste la empresa. Toda persona que pretenda, tener un desarrollo adecuado dentro de la empresa o el desarrollo de la empresa, debe tener una actitud mental y una forma de vida de servicio. Un servicio que es estar dispuesto a tener que dar más en cada momento, aceptar los errores y poner empeño en corregirlos, seguir preparándose para tener mayor calidad, saber cómo hacer mejor lo que se hace, etc.

El servicio siempre está encaminado al cliente, y entiéndase por cliente, ya sea el externo: aquél a quien se dirige el producto como receptor final, o aquél que distribuye el producto, o el interno: el jefe, el subordinado, el

¹⁰³ GINEBRA, Joan y Rafael ARANA. Dirección por servicio. p.26

¹⁰⁴ apud. ibidem, p.17

compañero, el departamento, etc. Por esto el servicio es quehacer de toda la empresa y por lo tanto de todos sus integrantes.

Dar servicio es dedicar tiempo al cliente.

Tener una actitud de servicio en la empresa, supone contar con personas capacitadas, diferentes, dispuestas a no destacar, con tal de conseguir clientes satisfechos.

El servicio supone creatividad en todo momento, estar pendiente del cliente, saber sus necesidades, prever sus exigencias, dar tiempo de diferentes maneras, saber estar cuando se necesita.

El servicio está centrado en el cliente. (Ver cuadro 10)

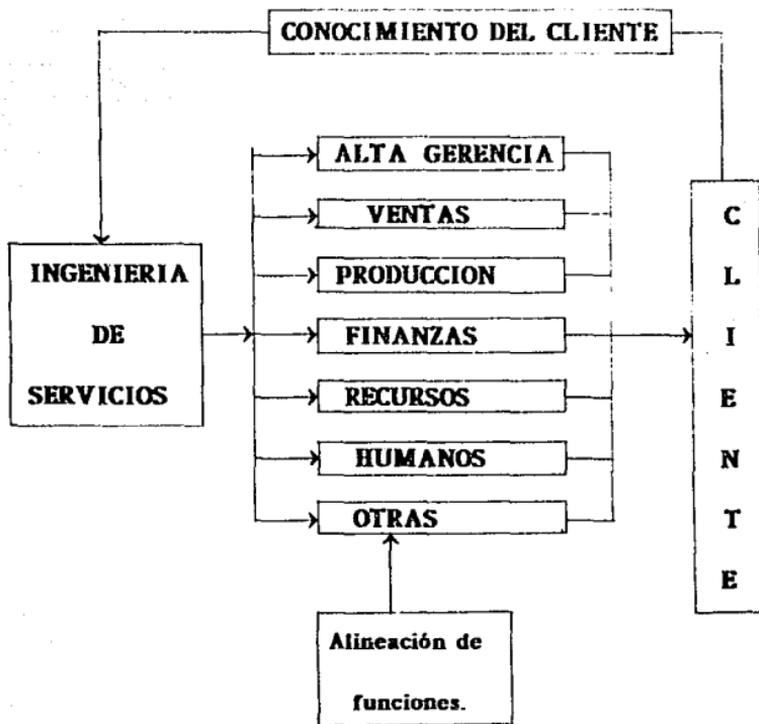
Servicio es comunicación. Servir es ponerse en común.

El saber que el que está a mi alrededor es 'cliente', supone cambiar la concepción de vida. Aquél que sirve no es que no conozca para hacer otra cosa, sino es él que por saber más tiene la obligación de servir es esa medida. El hombre como ser social vive en convivencia, en una convivencia, bien entendida de servicio.

Es por esto que: 105

"una doctrina del desarrollo capaz de responder a las necesidades actuales de la humanidad sería la condición previa del éxito real de la humanidad en el gigantesco esfuerzo emprendido para 'tener más' a fin de 'valer más' "

105 MENENDEZ, Antonio. Comunicación y desarrollo, p.137



III3 Excelencia

Todo desarrollo está encaminado al logro de la excelencia. (Ver cuadro 11)

La excelencia es "un proceso sin fin de aprendizaje, que brinda su propia satisfacción" 107

La excelencia es: (Ver cuadro 12)

- Preparación continua; estar siempre alerta para absorber innovaciones, posibles cambios, teorías,... Es un estar insatisfacho continuamente para seguir buscando más. Una conquista continua de conocimiento.
- Puesta en práctica; aplicar todo aquello que se ha aprendido, introducirlo en lo que ya se tenía, renovar lo logrado.
- Establecimiento de patrones; qué es a lo que se pretende llegar, qué características son las óptimas, cuáles son los objetivos que hay que cumplir, romper con la mediocridad.
- Motivación; incitar a la participación en el proceso, convencer en una búsqueda de ser más.
- Retroinformación; saber qué se ha realizado bien o mal, qué objetivos se han logrado, cómo se puede mejorar, qué ha faltado y que se puede mejorar más. 108 Esto dicho con franqueza y responsabilidad.

La satisfacción de las personas que conforman la empresa, dependerá de cada una.

No por realizar y trabajar en el proceso se obtiene satisfacción.

107 MILLER, Lawrence M. El nuevo espíritu empresario, p.69

108 cfr. ibidem, p.73

CUADRO 11

CIADRO 12 ¹¹⁰

D	EVOLUCION (crecimiento natural)		E
E		CALIDAD (hacer lo mejor, de la mejor manera, para conseguir lo mejor)	X
S			C
A	PLANEACION (preparación idónea para alcanzar una meta)		E
R		COMPETENCIA (proporcionar al consumidor un producto de calidad)	L
R			E
O	PROGRESO (avance obtenido por medio de la ciencia y la tecnología)		N
L		SERVICIO (creación de clientes satisfechos)	C
L			I
O	SOCIABILIZACION (el hombre al servicio del hombre)		A

(cambio planeado de los procesos, estructuras, interacciones, conductas, actitudes y forma de vida en búsqueda de mejora)

La satisfacción será la consecuencia de una exigencia continua; en el trabajo, en la participación dentro de la empresa, en el desarrollo y búsqueda de la perfección como persona, en el enfrentamiento y superación de los problemas u obstáculos. De un vencimiento diario de la apatía, la mediocridad, los prejuicios, la indiferencia, el conformismo, lo rutinario.

La excelencia en términos económicos se traduce como eficacia y eficiencia.

Eficacia, entendida como el cumplimiento de las expectativas u objetivos propuestos. *"La eficacia de un grupo se mide por su productividad, tanto de objetos como de satisfacciones y experiencias"* ¹¹¹

Eficiencia como *"la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo; es una relación entre el valor y la producción y el coste de la misma"* ¹¹²

Sin embargo, la excelencia no es sólo ser eficaz ó eficiente, sino que compromete, si se busca una excelencia total y no solamente económica, todas las esferas que conforman el quehacer humano, así como la educación no puede quedarse en lo académico sino que debe abarcar la totalidad del hombre.

Para llevar a cabo la excelencia en la empresa, se necesita de la actividad conjunta en grupo.

III.3.1 Grupo.

Siendo un grupo *"una asociación de dos o más personas identificables, unidas entre sí por determinados vínculos, que tengan conciencia de grupo, que se comuniquen entre*

¹¹¹ SUAREZ D. Reynaldo. Hombres y empresas, p.56

¹¹² DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION voz, eficiencia. p 513

si y tengan metas, objetivos o ideales comunes" ¹¹³ Es en el grupo donde existe la cohesión que se deriva de esa identificación en la búsqueda de las metas, objetivos o ideales comunes.

El logro de esas metas supondrá la resolución de problemas, entendidos como obstáculos u objetivos a corto plazo necesarios de resolver o ajustar y cumplir para avanzar en el logro de la meta propuesta.

Cuando se distribuye el quehacer para un mejor logro de los objetivos, el grupo se vuelve dinámico, se vuelve un equipo; por lo que se diferencian uno de otro. Por esto *"en la dinámica del trabajo en equipo (...) cada uno de los miembros tiene claro que, supuestamente, el manejo de los problemas implica una actitud donde el yo de cada uno es la pieza fundamental"* ¹¹⁴

Esta actitud del 'yo' como pieza fundamental no es otra que la participación activa, conjunta. Una responsabilidad en el quehacer propio, una búsqueda de perfección en el trabajo propio.

Pero como todo conjunto de fuerzas, de actividades, necesitan de una dirección, de un cauce que lleve y potencie estas actividades, este trabajo para abarcar los objetivos propuestos lo antes posible y se creen nuevos objetivos a vencer.

Esta dirección será también otra actividad, otro trabajo dentro del equipo.

Se puede decir que es una pieza fundamental; si no hay dirección no se logra lo propuesto. Pero tampoco se logra, si no hay a quien dirigir.

Es por esto que la dirección entra como pieza del equipo, pieza importante, pero siempre en coexistencia con el equipo.

Quien lleva a cabo esa dirección, ese control de las fuerzas en la empresa, es; el empresario.

¹¹³ SUAREZ, Reynaldo. Hombre y empresas, p.44

¹¹⁴ LLANO, Carlos El empresario y su mundo, p.117

III.4 El Empresario.

El empresario es aquel que:

- descubre las cualidades y capacidades de sus colaboradores y delega según esas capacidades, deja que actúen con simplemente comunicarles los objetivos a conseguir¹¹⁵
- No se suscribe al aquí y al ahora, debe tener visión de futuro a largo plazo. Anticiparse a los hechos, lo que también supone un alto grado de tolerancia a la frustración, aprender de los errores y comenzar, si es necesario, de nuevo. Comprender que habrá equivocaciones y tratar de superarlas o evitarlas teniendo una visión de futuro.
- Sintetiza para tomar decisiones y ejercer el mando para que esas decisiones se realicen. ¹¹⁶
- Deriva su satisfacción de aquellos resultados que se han concretado, con los que se ha esforzado por lograrlos y ha sido mejor ¹¹⁷ e incita a sus colaboradores a la enfrentamiento de nuevos retos y así posibles nuevas satisfacciones.
- Busca lo verdadero, con objetividad y humildad;

*Objetividad porque es conocer las cosas como son independientemente de como se observen, lo que supone el escuchar y considerar a los demás para tener otros puntos de vista y de ese modo tomar una decisión acertada. ¹¹⁸ Es el establecer un diálogo de conocimiento.

¹¹⁵ *ibidem*, p.41

¹¹⁶ *cfr. ibidem*, p.42

¹¹⁷ *cfr. ibidem* p.48

¹¹⁸ *cfr. ibidem*, p.79-86

*Humildad, como consecuencia de saberse discípulo del conocimiento y de la experiencia de otro.

•Tiene actitud de servicio y de superación constante.

*Servicio como parte fundamental del quehacer de la empresa, el servir a la sociedad satisfaciendo alguna de sus necesidades y servicio dentro de la misma empresa, como la colaboración para la ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.

*Superación, para ser competitivo por medio del servicio, *"se es competitivo, no porque se tenga más poder que los otros, sino porque sirvo mejor"* ¹¹⁹ y a la vez emprender nuevos retos en la búsqueda de la perfección como persona y como empresa (la búsqueda de la perfección en toda persona que labora en la empresa).

•Pone el ejemplo de una vida íntegra, tanto para la sociedad como para la empresa. ¹²⁰ La empresa será el reflejo social fiel, del empresario de sus ideas, anhelos y metas.... de su vida y su manera de vivirla.

•Tiene el afán de empresa, de emprender de ir más allá de lo que es, de lo que se puede hacer y de lo que tiene.

¹¹⁹ LLANO, Carlos. El empresario y su acción, p.65

¹²⁰ LLANO, Carlos. El empresario y su mundo, p.87-92

III.4.1 Responsabilidad Social.

El empresario es quien crea la empresa y quien la 'alimenta', quien toma las decisiones acerca del actuar de la empresa, y, por lo tanto es quien toma la responsabilidad de sus actos; de la empresa.

La empresa conforma una parte activa de la sociedad, y esa actividad es la que tendrá connotaciones éticas. Actividad que se desprende primariamente de la decisión del empresario.

Al formar parte de la sociedad debe de circunscribirse a ciertas reglas sociales, reglas que aunque no estén dictadas con base en el bien social, ya que fueron realizadas por hombres en particular y no por una sociedad, si deben estar encaminadas al bien común, es por esto que la empresa y en específico, el empresario, debe buscar por medio de su quehacer, el bien, no parcializado, ni subjetivizado, si no el bien social y en definitiva el bien común.

El cuadro que a continuación se muestra, es un ejemplo de actividades comunes de la empresa (parámetros), su finalidad inmediata (valores dominantes) que puede transmitirse como un bien social e inmediato, y, la finalidad a la que se debe tender (valores ascendentes) el bien común. (*Ver cuadro 13*)

El desarrollo empresarial presupone, por lo tanto, la educación.

Educación como: el proceso de perfeccionamiento de todas las áreas de la persona, como áreas tiene la empresa.

Aquella persona que aplica a su vida una búsqueda interminable de ser mejor, se plasmará en todo lo que realice, por lo tanto en su trabajo.

cuadro 13

121

PARAMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
1.FINALIDAD DE LA EMPRESA	BENEFICIO ECONOMICO	SERVICIO A LA SOCIEDAD
2.TENDENCIAS HUMANAS BASICAS	DESEO DE ADQUIRIR Y POSEER	AFAN DE CREAR Y COMPARTIR
3.DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	CONSECUION DE RESULTADOS	DESCUBRIMIENTO Y REALIZACION DE PRINCIPIOS
4.RESULTADOS PERSEGIDOS	CONSECUION DE OBJETIVOS PRIMARIOS	PREVISION DE EFECTOS SECUNDARIOS
5.DESARROLLO DE LAS PERSONAS	RANGO	INCLUSION
6.ACTITUD ANTE LOS IMPULSOS ESPONTANEOS	SATISFACCION	AUTODOMINIO

Esto lleva a la realización personal. Pero esta realización no se lleva a cabo de manera completa sin la convivencia humana, debido a que el hombre es un ser social. Es una convivencia de ayuda mutua.

Tanto la convivencia social de la persona como la educación se llevan a cabo por medio de la comunicación.

La comunicación es el vehículo de unión entre las personas humanas.

En el proceso de educación no basta con saber, aquél que está inmerso en el proceso, necesita encontrar la justificación y las pautas que lo lleven a encontrar el sentido de saber. El hombre necesita dar una finalidad a su proceso educativo.

La finalidad en la educación, no puede circunscribirse a un momento o a un ámbito, la finalidad debe englobar todo el quehacer del hombre, su vida.

La educación lleva al hombre a encontrar qué hacer con su vida y a saber cómo lograrlo.

Para lograrlo, debe basarse en valores que son los que le darán la pauta a seguir para ejercer de manera adecuada su libertad, elegir que hacer con su vida.

El elegir siempre supone una responsabilidad.

Si la persona elige hacer de su trabajo un medio de perfeccionamiento diario, tendrá la responsabilidad de ser productivo, de que su trabajo mejore día con día, de no repetir los mismos errores, etc.

Esto trae consigo un beneficio tanto para él como para la empresa donde labore.

•Para él: debido a que supondrá una superación diaria, no sólo en su trabajo sino en él como persona, ya que no se puede pretender separar el ser

trabajador, y padre al mismo tiempo, por ejemplo. Si uno pretende ser mejor trabajador supondrá ser también mejor padre.

La educación engloba todo el ser de la persona, la educación propiamente, no se dá en partes.

• Para la empresa: ya que ése trabajador será más productivo, supondrá menos desperdicios, tendrá mayor apertura a aprender cómo hacer mejor las cosas, supondrá un mejor producto, servicio; supondrá caminar a la Excelencia.

Si a ese trabajador se le proporcionan incentivos, se le alienta a que repita la conducta, se le toma en cuenta su esfuerzo, etc. los demás trabajadores querrán lo mismo.

Pero aquí es donde entra el empresario: qué es lo que pretende y qué es lo que hace para que eso suceda.

Si pretende:

• Tener un producto de calidad y ser competitivo pero obtenerlo sin ser justo, y considerando a los trabajadores como 'apéndices' de las máquinas, las consecuencias serán: huelgas, sabotajes,... y por lo tanto no se conseguira ni la calidad ni la competitividad deseada.

• Ser productivo, tener calidad y nivel de competencia, mediante la distribución de la riqueza generada y la justa retribución de las personas que colaboran con la empresa. Las consecuencias serán personas comprometidas con su trabajo, dispuestas a cooperar, a hacer que la empresa marche como debe con competitividad, productividad y calidad: a tener Excelencia.

El desarrollo de la empresa no se logra de un día para otro, o sólo con ajustar controles estrictos de calidad, o retribuyendo adecuadamente al trabajador.

El desarrollo empresarial se logrará en la medida en que el empresario:

- Se encuentre comprometido con sus trabajadores, con su empresa, con su comunidad y con su país.

- Comunique éste compromiso a sus colaboradores, el hacerlos partícipes de la empresa, en el sentido de emprender de iniciar para poder responder a los demás en sus necesidades y que llevarán a la satisfacción las necesidades propias de cada colaborador.

- Convince a sus colaboradores acerca de la necesidad de productos y servicios de calidad, para poder responder al compromiso social como se debe.

- Inicie un proceso educativo de toda la empresa para poder producir el producto y el servicio de calidad. La educación es el medio por el cual las personas se perfeccionan y, si las personas de una empresa están en proceso de excelencia, la empresa misma se perfecciona.

La educación debe comenzar por el mismo empresario, al ser éste el de mayor oportunidad para educarse por lo que tendrá como responsabilidad, poner el ejemplo y transmitir la idea de superación e incitar al perfeccionamiento a sus colaboradores.

El perfeccionamiento (educación), es la búsqueda continúa de la excelencia, fundamentada en valores reales en un ambiente de comunicación, como encuentro con la verdad.

CAPITULO IV

DERIVACION PRACTICA

IV.1 Planteamiento del problema.

Una de las preocupaciones fundamentales de la empresa, es sin duda, mejorar la calidad del bien y servicio que brinda a la sociedad.

Adquiere con ello una responsabilidad, que va más allá del mero hecho de comprar o vender. En la medida en que esas personas opten por una mejor educación, la empresa crecerá en todos sus ámbitos.

En todo desarrollo de la empresa es necesario que la educación defina la ideología, la cultura, la misión, los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, y que sean transmitidos mediante la comunicación a toda la organización.

La comunicación es indispensable. La calidad de la educación, depende de la forma y calidad de la comunicación, de cómo se comuniquen los conceptos o se hagan llegar a quien se encuentra en el proceso educativo.

La comunicación es el elemento de mayor incidencia en el proceso educativo, por lo tanto debe de estudiarse y aplicarse como uno de los factores que intervienen para que la educación realice en la persona los cambios de conducta que implican el proceso de desarrollo y por lo tanto la excelencia.

IV.2 Justificación.

Debido al tipo de problema planteado, y a la amplitud y diversidad del ámbito empresarial, es necesario delimitar el campo de acción que pretende el desarrollo de esta tesis, así como las premisas bajo las cuales se llevo a cabo la investigación.

IV.3 Hipótesis y objetivos de la investigación.

IV.3.1 Hipótesis

¿Es la educación un factor de desarrollo empresarial?

¿Cómo influye la comunicación en el proceso educativo?

IV.3.2 Objetivos

- 1• Reconocer las características ideales del empresario que conduce a su empresa a la excelencia.
- 2• Detectar las posibilidades de mejorar la calidad en la empresa por medio de la comunicación, a través de la identificación de las metas empresariales.
- 3• Identificar la conceptualización que el empresario tiene respecto de los términos educación - desarrollo.
- 4• Diagnosticar las necesidades y acciones prioritarias que implica el desarrollo empresarial.

- 5• Analizar los distintos niveles de comunicación que se dan en la empresa, así como su posible uso en el proceso educativo con vistas al desarrollo empresarial.
- 6• Evaluar las modalidades educativas utilizadas en la organización como un factor de desarrollo empresarial.
- 7• Evaluar el grado de responsabilidad social, contemplado por el empresario.

IV. 4 Metodología

IV.4.1 Población.

Empresarios o miembros de alta gerencia de empresas pertenecientes a el organismo intermedio (del área metropolitana) que tiene por finalidad orientar y motivar a los empresarios mexicanos ante los cambios de las estructuras económicas, y a las imperfecciones en el uso de la iniciativa y de las libertades, tanto económicas, como culturales y políticas, que los ha sumido en profundas y graves contradicciones.

Estos empresarios contemplan como filosofía organizacional, la doctrina social cristiana, cuyos principios son de aplicación universal y proporcionan una guía para que la empresa, el empresario, la economía y la vida social, con el propósito de que se transformen en un sentido más justo, libre y humano.

Cuenta con 320 socios. Sus empresas tienen diversos giros tales como: panificación, acciones y valores, mensajería, calzado, alimentos, radio, tejidos, droguería, tabaco, bebidas, editores, servicios médicos, etc.

IV.4.2 Instrumento

Debido al tipo de población y a las responsabilidades y carga de trabajo de ésta, el instrumento a seleccionar debía de cumplir con una serie de requisitos tales como:

- Se dedique poco tiempo para su resolución.
- Sencillo de responder.
- No se necesite de un lugar o tiempo específico para ser contestado.

Por estas razones se eligió el cuestionario como el instrumento de trabajo, debido a que:

- Había que determinar las posibilidades de acción concretándose a una serie de parámetros que se determinaron en la parte teórica.
- Se necesitaba abarcar una población de mayor amplitud de personas sin un aumento proporcional de los costos.
- Era preciso concretar las respuestas, tanto para facilitar el contestarlo así como para evitar la divagación para que proporcione la información exacta.
- El cuestionario puede ser contestado al mismo tiempo, por todos los interrogados.
- El interrogado puede contestarlo en el momento que considere más oportuno.
- Permite guardar el anonimato del informante, propiciando de este modo la sinceridad del mismo.

IV.4.3 Elaboración del cuestionario

Es un cuestionario en su mayoría de preguntas cerradas en abanico y algunas dicotómicas o abiertas.

Fue redactado en forma interrogativa con base en la fundamentación teórica que se dividió en dos aspectos:

- Técnico
- Formativo-Humanístico

Integrado con 50 preguntas, de las cuales 42 son preguntas cerradas, (que sólo admiten un tipo específico de respuesta de acuerdo a las opciones planteadas), y 8 abiertas, que permiten respuestas variadas.

La parte técnica dirigida a la cuestión de comunicación organizacional, su uso y proceso.

Las preguntas que se refieren al aspecto formativo-humanístico indagan las cuestiones de responsabilidad, educación y desarrollo.

Se presenta una tabla (*tabla 1*) a continuación, en la cual se dividen las preguntas del cuestionario dependiendo del aspecto, a investigar.

TABLA I

ASPECTO TECNICO <i>(vid supra. capitulo II)</i>	ASPECTO FORMATIVO HUMANISTICO <i>(vid supra. capitulo III)</i>
1	2
4	3
7	5
9	6
11	8
12	10
14	13
15	16
19	17
20	18
24	21
27	22
30	23
31	25
34	26
	28
38	29
40	32
42	33
44	35
47	36
	37
	39
	41
	42
	43
	45
	46
	48
	49
	50

IV.4.4 Piloteo.

Como medida necesaria para verificar la validez y confiabilidad de un instrumento, se realizó el piloteo con cinco empresarios pertenecientes a la muestra que se pretende estudiar.

Los cinco empresarios fueron escogidos al azar de la muestra previamente seleccionada.

A los empresarios se les explicó el objetivo del cuestionario así como el deseo de que aquella pregunta que no consideraran adecuada, o bien que su redacción fuese deficiente, o que no tuviera relación con el objetivo o tipos de preguntas del cuestionario, y que lo expresaran de manera abierta.

También se les pidió que propusieran nuevas preguntas para la obtención del objetivo.

No se fijó tiempo límite para la resolución del cuestionario debido a que el tiempo no interfiere en los resultados que se pretenden obtener.

En la tabla II, se presentan los resultados que arrojó el piloteo.

Aquellas preguntas que no se contestaron o que no quedaban claras para las personas que intervinieron en el piloteo se han marcado con la palabra **no**, así por el contrario, las preguntas que no presentaron ninguna objeción se han marcado con la palabra **si**.

En el extremo izquierdo de la tabla se presenta la pregunta en su redacción original, es decir, como se presentó para el piloteo.

En el extremo derecho, la pregunta definitiva, ya sea modificada según el piloteo o no. (Ver *tabla II*)

PREGUNTA INICIAL	EMPRESAS PILOTEO					PREGUNTA FINAL
Con cuáles recursos técnicos cuenta para la comunicación en su empresa (marque con una X) <input type="checkbox"/> Audiovisual sobre la empresa <input type="checkbox"/> Manual de inducción <input type="checkbox"/> Manual de procedimiento y políticas <input type="checkbox"/> Guía de identidad <input type="checkbox"/> Edición de un boletín de información interna <input type="checkbox"/> Revista promocional <input type="checkbox"/> Comunicados de prensa <input type="checkbox"/> Señalización <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/> Intercomunicador <input type="checkbox"/> Formatos de información <input type="checkbox"/> Buzón de quejas y sugerencias <input type="checkbox"/> Otros: _____	si	si	si	si	si	Con cuáles recursos técnicos cuenta para la comunicación en su empresa (marque con una X) <input type="checkbox"/> Audiovisual sobre la empresa <input type="checkbox"/> Manual de inducción <input type="checkbox"/> Manual de procedimiento y políticas <input type="checkbox"/> Guía de identidad <input type="checkbox"/> Edición de un boletín de información interna <input type="checkbox"/> Revista promocional <input type="checkbox"/> Comunicados de prensa <input type="checkbox"/> Señalización <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/> Intercomunicador <input type="checkbox"/> Formatos de información <input type="checkbox"/> Buzón de quejas y sugerencias <input type="checkbox"/> Otros: _____
La persona se prepara para: <input type="checkbox"/> Trabajar <input type="checkbox"/> Ganar dinero <input type="checkbox"/> Desarrollarse <input type="checkbox"/> Por gusto	si	si	si	si	si	La persona se prepara para: <input type="checkbox"/> Trabajar <input type="checkbox"/> Ganar dinero <input type="checkbox"/> Desarrollarse <input type="checkbox"/> Por gusto
Cuál es la finalidad de la empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Valor económico agregado <input type="checkbox"/> Producir bienes y servicios <input type="checkbox"/> Lograr el bien común	no	si	si	si	si	Cuál es la prioridad de la empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Valor económico agregado <input type="checkbox"/> Producir bienes y servicios <input type="checkbox"/> Lograr el bien común.
Qué actividades se realizan internamente en su empresa <input type="checkbox"/> campeonatos deportivos <input type="checkbox"/> Actividades recreativas <input type="checkbox"/> Conferencias, cursos o seminarios culturales <input type="checkbox"/> Otros: _____	si	si	si	si	si	Qué actividades se realizan internamente en su empresa <input type="checkbox"/> campeonatos deportivos <input type="checkbox"/> Actividades recreativas <input type="checkbox"/> Conferencias, cursos o seminarios culturales <input type="checkbox"/> Otros: _____
Sus subordinados se dirigen a usted por lo regular con: (1 opción) <input type="checkbox"/> Resultados <input type="checkbox"/> Propuestas <input type="checkbox"/> Disculpas <input type="checkbox"/> Necesidades	si	si	si	si	si	Sus subordinados se dirigen a usted por lo regular con: (1 opción) <input type="checkbox"/> Resultados <input type="checkbox"/> Propuestas <input type="checkbox"/> Disculpas <input type="checkbox"/> Necesidades
Aproximadamente cada cuando hable con sus subordinados, acerca de temas que <u>no</u> estén relacionados con el trabajo: <input type="checkbox"/> Cada 15 días <input type="checkbox"/> Cada semana <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Diario	no	si	si	si	si	Cada cuando habla con sus subordinados acerca de temas que <u>no</u> estén relacionados con el trabajo: <input type="checkbox"/> Cada 15 días <input type="checkbox"/> Cada semana <input type="checkbox"/> mes <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Diario
Qué es una finalidad	si	si	si	si	si	Qué es una finalidad

Considera el trabajo como una etapa de la vida: <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Sin importancia	<input type="checkbox"/> si	Considera el trabajo como: <input type="checkbox"/> Muy importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Sin importancia
Qué considera de mayor importancia (1 opción) <input type="checkbox"/> Escuchar <input type="checkbox"/> Hablar <input type="checkbox"/> Oír <input type="checkbox"/> Ordenar	<input type="checkbox"/> si	Qué considera de mayor importancia (1 opción) <input type="checkbox"/> Escuchar <input type="checkbox"/> Hablar <input type="checkbox"/> Oír <input type="checkbox"/> Ordenar
Cuál de estos términos aplicaría en mayor medida a la empresa 1 opción. <input type="checkbox"/> Evolución <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Sociabilización	<input type="checkbox"/> si	Cuál de estos términos aplicaría en mayor medida a su empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Evolución <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Sociabilización
Cómo considera que se da la comunicación en su empresa <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal <input type="checkbox"/> Pésima. Entre: empleado-empleado, jefe-subalterno, empleado-cliente, empresa-proveedor, empleado-jefe, cliente-empleado.	<input type="checkbox"/> si	Cómo considera que se da la comunicación en su empresa <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mal <input type="checkbox"/> Pésima. Entre: empleado-empleado, jefe-subalterno, empleado-cliente, empresa-proveedor, empleado-jefe, cliente-empleado.
Cuenta con un formato preestablecido de flujo de información <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (En caso afirmativo especificar la periodicidad con que se elaboran <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Por periodos _____)	<input type="checkbox"/> si	Cuenta con un formato preestablecido de flujo de información <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (En caso afirmativo especificar la periodicidad con que se elaboran <input type="checkbox"/> Diaria <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Por periodos _____)
De qué manera interviene el hombre en su empresa como: (1 opción) <input type="checkbox"/> Elemento <input type="checkbox"/> Parte <input type="checkbox"/> Ejecutor <input type="checkbox"/> Trabajador	<input type="checkbox"/> si	De qué manera interviene el hombre en su empresa como: (1 opción) <input type="checkbox"/> Elemento <input type="checkbox"/> Parte <input type="checkbox"/> Ejecutor <input type="checkbox"/> Trabajador
De qué forma se comunica con sus empleados (sólo el más utilizado) <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Telefónica <input type="checkbox"/> Por otros medios	<input type="checkbox"/> si	De qué forma se comunica con sus empleados (sólo el más utilizado) <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Telefónica <input type="checkbox"/> Por otros medios
Qué medios utiliza para obtener información de otros niveles o departamentos en la empresa <input type="checkbox"/> Entrevista al jefe del departamento <input type="checkbox"/> Reporte de actividades por escrito <input type="checkbox"/> Telefonema <input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> si	Qué medios utiliza para obtener información de otros niveles o departamentos en su empresa <input type="checkbox"/> Entrevista al jefe del departamento <input type="checkbox"/> Reporte de actividades por escrito <input type="checkbox"/> Telefonema <input type="checkbox"/> Otros
A qué se enfoca la filosofía de su empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Excelencia <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Productividad	<input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si	A qué se enfoca la filosofía de su empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Productividad

El trabajo es: (1 opción) <input type="checkbox"/> Cooperación <input type="checkbox"/> Deber <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Necesidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad	no	si	si	si	si	El trabajo es: (1 opción) <input type="checkbox"/> Cooperación <input type="checkbox"/> Deber <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Necesidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad
Qué es calidad total	si	si	si	si	si	Qué es calidad total
Cómo verifica que la información llegue a su destino <input type="checkbox"/> Reporte verbal <input type="checkbox"/> Reporte escrito <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Memorandos <input type="checkbox"/> Otros	si	si	si	si	si	Cómo verifica que la información llegue a su destino <input type="checkbox"/> Reporte verbal <input type="checkbox"/> Reporte escrito <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Memorandos <input type="checkbox"/> Otros
Suelen presentarse mal entendidos en algo que habló con sus subordinados <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (en caso afirmativo, a qué considera usted que se deben)	si	si	si	si	si	Suelen presentarse mal entendidos en algo que habló con sus subordinados <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (en caso afirmativo, a qué considera usted que se deben)
Cada quien tiene el trabajo que: (1 opción) <input type="checkbox"/> Le toca <input type="checkbox"/> Desea <input type="checkbox"/> Necesita	si	si	si	si	si	Cada quien tiene el trabajo que (1 opción) <input type="checkbox"/> Le toca <input type="checkbox"/> Desea <input type="checkbox"/> Necesita
Qué entiende por servicio	si	si	si	si	si	Qué entiende por servicio
Mencione tres palabras que describan las metas primordiales de su empresa	si	si	si	si	si	Mencione tres palabras que describan las metas primordiales de su empresa
Considera al cliente como: (1 opción) <input type="checkbox"/> Caprichoso <input type="checkbox"/> Racional <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Irracional	si	si	si	si	si	Considera al cliente como: (1 opción) <input type="checkbox"/> Caprichoso <input type="checkbox"/> Racional <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Irracional
El trabajo está encaminado a: (1 opción) <input type="checkbox"/> Contribuir al bien común <input type="checkbox"/> Satisfacer necesidades <input type="checkbox"/> Sobrevivir al ámbito social	no	si	si	si	si	El trabajo está encaminado a (1 opción) <input type="checkbox"/> Contribuir al bien común <input type="checkbox"/> Satisfacer necesidades <input type="checkbox"/> Sobrevivir al ámbito social
Por cuál nivel organizacional considera que debe comenzar la calidad <input type="checkbox"/> Alta gerencia <input type="checkbox"/> Mandos intermedios <input type="checkbox"/> Empleados	si	si	si	si	si	Por cuál nivel organizacional considera que debe comenzar la calidad <input type="checkbox"/> Alta gerencia <input type="checkbox"/> Mandos intermedios <input type="checkbox"/> Empleados
Clasifique de acuerdo a su empresa, los distintos tipos de capacitación que se imparten (1 más importante 2 siguiente en importancia, etc.) <input type="checkbox"/> Técnica operacional <input type="checkbox"/> Conocimiento general <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Humanística <input type="checkbox"/> Actitudinal	si	si	no	si	si	Clasifique de acuerdo a su empresa, los distintos tipos de capacitación que se imparten (1 más importante 2 siguiente en importancia, etc.) <input type="checkbox"/> Técnica operacional <input type="checkbox"/> Conocimiento general (del puesto) <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Humanística <input type="checkbox"/> Actitudinal

Quién determina los parámetros de calidad (1 opción) <input type="checkbox"/> Los empleados <input type="checkbox"/> Usted <input type="checkbox"/> El cliente <input type="checkbox"/> La competencia	<input type="checkbox"/> si	Quién determina los parámetros de calidad (1 opción) <input type="checkbox"/> Los empleados <input type="checkbox"/> Usted <input type="checkbox"/> El consumidor <input type="checkbox"/> La competencia
El mejor trabajador es aquel que hace (1 opción) <input type="checkbox"/> Lo más que se puede <input type="checkbox"/> Lo que se tenga que hacer <input type="checkbox"/> Lo referente a su tarea <input type="checkbox"/> Lo mínimo indispensable	<input type="checkbox"/> si	El mejor trabajador es aquel que hace (1 opción) <input type="checkbox"/> Lo más que se puede <input type="checkbox"/> Lo que se tenga que hacer <input type="checkbox"/> Lo referente a su tarea <input type="checkbox"/> Lo mínimo indispensable
Cada cuándo, en promedio, establece contacto con sus clientes, para propuestas a su producto <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> si	Cada cuándo, en promedio, establece contacto con sus clientes, para propuestas a su producto <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Nunca
Dentro de la empresa que valor le proporcionaría a la comunicación <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Nulo	<input type="checkbox"/> si	Dentro de su empresa que valor le proporcionaría a la comunicación <input type="checkbox"/> Muy importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Sin importancia
La calidad es responsabilidad de: (1 opción) <input type="checkbox"/> El trabajador <input type="checkbox"/> Alta gerencia <input type="checkbox"/> Mandos intermedios <input type="checkbox"/> La administración	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> si	La calidad es responsabilidad de: (1 opción) <input type="checkbox"/> El trabajador <input type="checkbox"/> Alta gerencia <input type="checkbox"/> Mandos intermedios <input type="checkbox"/> La administración
Su trabajo lo realiza mejor: (1 opción) <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> En pareja <input type="checkbox"/> En pequeños grupos <input type="checkbox"/> En equipos	<input type="checkbox"/> si	Su trabajo lo realiza mejor (1 opción) <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> En pareja <input type="checkbox"/> En pequeños grupos <input type="checkbox"/> En equipos
Realice un organigrama a grandes rasgos, de su empresa, especificando cómo se realiza el flujo de información.	<input type="checkbox"/> si	Realice un organigrama a grandes rasgos, de su empresa, especificando cómo se realiza el flujo de información.
Calidad total es: (1 opción) <input type="checkbox"/> Corregir lo hecho <input type="checkbox"/> Prevenir lo que se va a hacer <input type="checkbox"/> Romper lo anterior y empezar de nuevo <input type="checkbox"/> Controlar las fallas	<input type="checkbox"/> si	Calidad total es: (1 opción) <input type="checkbox"/> Corregir lo hecho <input type="checkbox"/> Prevenir lo que se va a hacer <input type="checkbox"/> Romper lo anterior y empezar de nuevo <input type="checkbox"/> Controlar las fallas
Una empresa es aquella que: (1 opción) <input type="checkbox"/> Construye <input type="checkbox"/> Transforma <input type="checkbox"/> Emprende <input type="checkbox"/> Comunica	<input type="checkbox"/> si	Una empresa es aquella que: (1 opción) <input type="checkbox"/> Construye <input type="checkbox"/> Transforma <input type="checkbox"/> Emprende <input type="checkbox"/> Comunica
La calidad se dirige a: (1 opción) <input type="checkbox"/> El cliente <input type="checkbox"/> La competencia <input type="checkbox"/> El mercado <input type="checkbox"/> El sistema	<input type="checkbox"/> si	La calidad se dirige a: (1 opción) <input type="checkbox"/> El cliente <input type="checkbox"/> La competencia <input type="checkbox"/> El mercado <input type="checkbox"/> El sistema

Los elementos que conforman su empresa son:	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> si	Los elementos que conforman su empresa son:
Cuál considera la mejor manera de resolver problemas? mediante: (1 opción) <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Delegación <input type="checkbox"/> Autoridad <input type="checkbox"/> Ejecución directa	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	Cuál considera la mejor manera de resolver problemas? mediante: (1 opción) <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Delegación <input type="checkbox"/> Autoridad <input type="checkbox"/> Ejecución directa
En donde se manifiesta la calidad	<input type="checkbox"/> si	En donde se manifiesta la calidad				
Qué parámetros utiliza para determinar su competencia <input type="checkbox"/> La calidad <input type="checkbox"/> El producto <input type="checkbox"/> El servicio <input type="checkbox"/> La demanda <input type="checkbox"/> El precio	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> si	Qué parámetros utiliza para determinar su competencia (1 opción) <input type="checkbox"/> La calidad <input type="checkbox"/> El producto <input type="checkbox"/> El servicio <input type="checkbox"/> La demanda <input type="checkbox"/> El precio
Considera importante la participación activa con sus empleados directos, aunque el trabajo no lo requiera. <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> si	Considera importante la participación activa con sus empleados directos, en la toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No				
Considera el servicio como parte fundamental de la empresa	<input type="checkbox"/> si	Considera el servicio como parte fundamental de la empresa				
La comunicación la considera como: (1 opción) <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Acción <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Técnica	<input type="checkbox"/> si	La comunicación la considera como (1 opción) <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Acción <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Técnica				
La calidad es: (1 opción) <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Método <input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> si	La calidad es (1 opción) <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Método <input type="checkbox"/> Medio				
Cuales deben ser las principales cualidades de un empresario	<input type="checkbox"/> si	Cuales deben ser las principales cualidades de un empresario				
Comunmente se dirige a sus subordinados con: (1 opción) <input type="checkbox"/> Mandatos <input type="checkbox"/> Acciones concretas <input type="checkbox"/> Propuestas <input type="checkbox"/> Preguntas	<input type="checkbox"/> si	Comunmente se dirige a sus subordinados con: (1 opción) <input type="checkbox"/> Mandatos <input type="checkbox"/> Acciones concretas <input type="checkbox"/> Propuestas <input type="checkbox"/> Preguntas				
Qué busca para su empresa: (1 opción) <input type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Excelencia <input type="checkbox"/> Competitividad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Superación	<input type="checkbox"/> si	Qué busca para su empresa (1 opción) <input type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Excelencia <input type="checkbox"/> Competitividad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Superación				
Cuál es el elemento más importante de la empresa. <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Humano <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Sistemas	<input type="checkbox"/> si	Cuál es el elemento más importante de la empresa. <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Humano <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Sistemas				

Cuál considera el factor más importante y el menos importante en sus empleados: (A para el de mayor y B para el de menor importancia) Compromiso Entrega Ayuda Satisfacción

DATOS GENERALES:

Nombre
Edad
Sexo
Puesto que ocupa
Empresa

si si si si si

si si si si si

Cuál considera el factor más importante y el menos importante en sus empleados: (A para el de mayor y B para el de menor importancia) Compromiso Entrega Ayuda Satisfacción

DATOS GENERALES:

Nombre
Edad
Sexo
Puesto que ocupa
Empresa
Giro de la empresa

IV.45 Aplicación.

El cuestionario se entregó con una carta en la que se especificaban:

- quién lo enviaba.
- el objetivo del cuestionario.
- solicitud de cooperación.
- instrucciones de llenado, así como la fecha en la que se esperaba su devolución.

En un primer momento se pretendió aplicar los cuestionarios a empresarios integrantes de una cámara de comercio.

Se realizó la entrevista con el responsable y se acordaron las fechas y horas para la aplicación. La aplicación se llevaría a cabo antes de que los empresarios iniciaran sus asambleas.

Sin embargo, se presentaron diversos problemas debido a que:

- El personal que auxiliaría la aplicación se presentó tarde a la hora que se había citado.
- En aquellas asambleas, que por el retraso ya habían comenzado, no era posible la interrupción.
- En las asambleas que no se había comenzado la sesión, se entregaron los cuestionarios y los mismos empresarios se comprometían a devolverlos al departamento.
- No se llevaron a cabo todas las asambleas previstas.
- Aquellos que debían devolver el cuestionario, no lo hicieron.

Se decidió volver en otra ocasión pero tampoco se obtuvo respuesta al no realizarse las asambleas programadas o tenían dispuesta la resolución de otro cuestionario, ven cuyo caso no aceptaba el de éste trabajo, o se entregaban los cuestionarios y no eran devueltos.

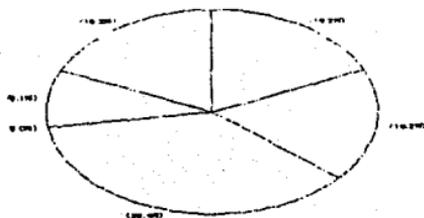
Por lo anterior se decidió se decidió acudir a una asociación de empresarios que actúa como cuerpo intermedio, para el logro de la aplicación.

Se realizó una entrevista con el director de la asociación, en la cual se acordó:

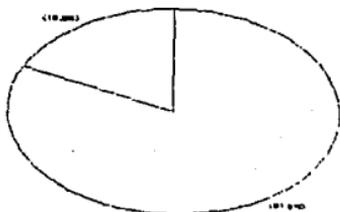
- Los socios a quienes se podía mandar el cuestionario.
- Se enviarían con una carta adjunta de la asociación, en la cual se explicaría el objetivo, quien lo enviaba, etc.
- La fecha límite para su devolución.
- La manera de recibir los cuestionarios.

Después de ser enviados todos los cuestionarios y de no obtener una respuesta satisfactoria, fué necesario llamar por teléfono a cada uno de los empresarios para recordarles que era necesaria su colaboración, así como recoger personalmente algunos de los cuestionarios.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las respuestas.

ANALISIS CUANTITATIVO*(cfr. vid infra. anexo)***ANALISIS CUALITATIVO****EDAD**

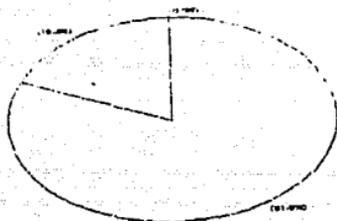
Los empresarios se encuentran en su mayoría en la adultez, como la etapa en la que tienen la madurez tanto física, psíquica como económica para mantener una empresa.

SEXO

Se observa que las empresas mexicanas están dirigidas en su mayoría, por el sexo masculino.

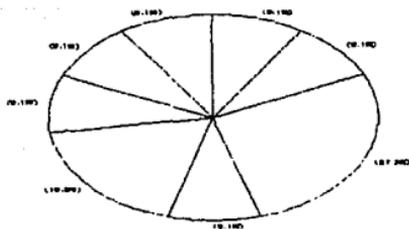
PUESTO

La aplicación del cuestionario aunque estaba dirigido a cualquier funcionario de alta gerencia, fue respondido en la mayoría por directores generales.



GIRO DE LA EMPRESA

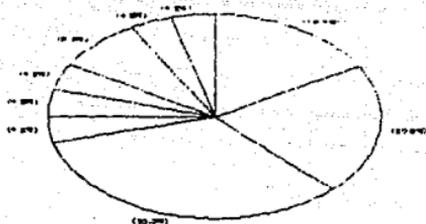
El porcentaje mayor de las empresas se dedican a la rama de alimentos. El segundo porcentaje más significativo es del ramo de la publicidad.



PREGUNTA 1

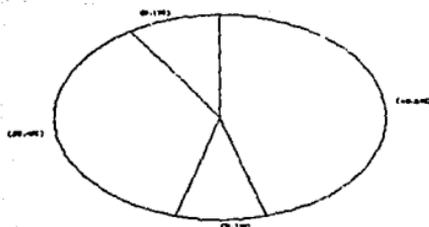
1

Los recursos técnicos con los que la mayoría de las empresas cuentan son el manual de inducción y con la edición de un boletín de información.

**PREGUNTA 2**

2

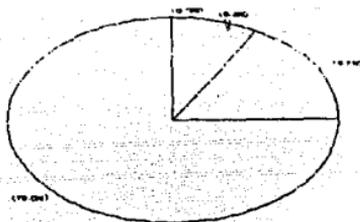
La respuesta obtenida muestra que al parecer de los empresarios la gran mayoría de las personas se preparan para desarrollarse.



PREGUNTA 3

3

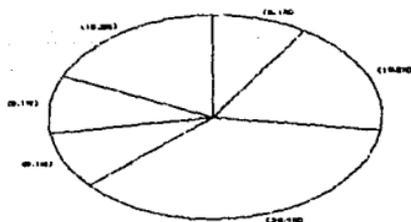
La prioridad de la empresa, según las respuestas es el logro del valor económico agregado en su mayoría, seguido por el logro del bien común y después por la producción de bienes y servicios. Un 9% no contestó.



PREGUNTA 4

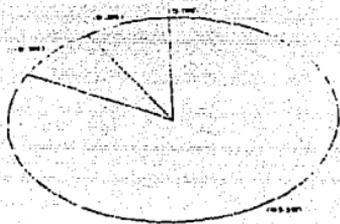
4

Las actividades que más se realizan internamente en la empresa son las conferencias, seminarios, etc.



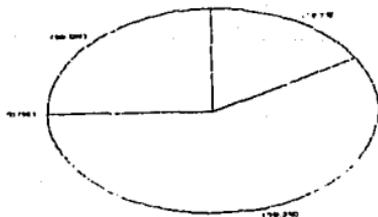
PREGUNTA 5

5 Los subordinados se dirigen a los empresarios en su mayoría con propuestas, ninguno se dirige a ellos con disculpas.



PREGUNTA 6

6 En su mayoría los encuestados hablan con sus subordinados de situaciones no relacionadas con el trabajo diariamente, y otros semanalmente.

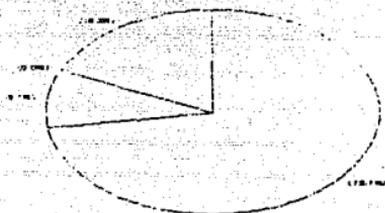


PREGUNTA 7

7

La mayoría de los empresarios no contestó lo que es una finalidad.

Sólo un 9% indica que es la razón de ser de algo o alguien.



PREGUNTA 8

8

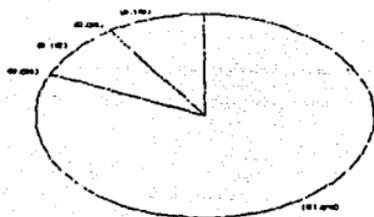
La mayoría consideran al trabajo como importante y los demás como importante. Ninguno lo considera poco o sin importancia.



PREGUNTA 9

9

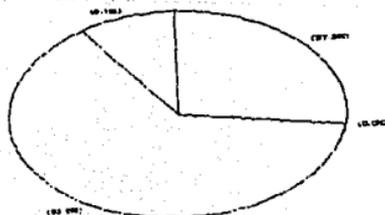
Se considera de máxima importancia escuchar y de nula el ordenar.

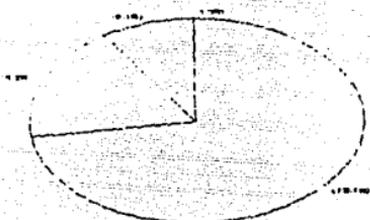


PREGUNTA 10

10

El término que en mayor medida aplican a sus empresas es el de desarrollo, en cambio el de planeación ni siquiera fue contemplado.

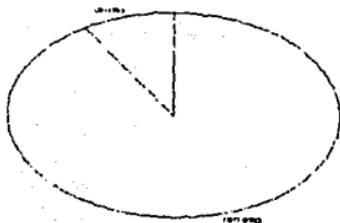


PREGUNTA 11**11**

La comunicación en la empresa en su mayoría se encuentra en el rango de 'bien'.

El porcentaje siguiente se da en el rango de 'regular'.

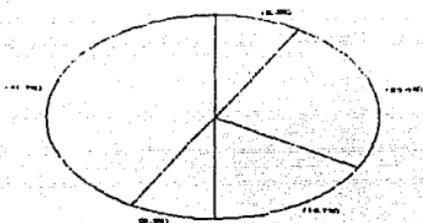
Los demás rangos no tienen gran significación.

PREGUNTA 12**12**

Casi la totalidad de la población cuenta con un formato preestablecido de información.

EN CASO AFIRMATIVO

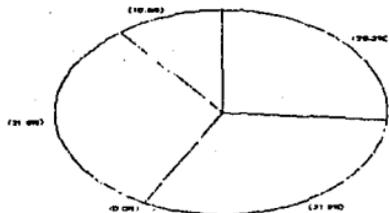
La periodicidad con la que se elaboran los formatos de información, en la mayoría de las empresas, es semanal y mensualmente.



PREGUNTA 13

13

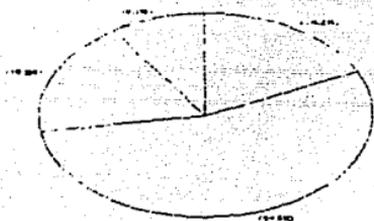
La mayoría de los empresarios conciben al hombre dentro de la empresa como parte de ella. Sólo un 9% lo consideran como trabajador.



PREGUNTA 14

14

El 91% de la población realiza la comunicación con sus empleados de manera personal.



PREGUNTA 15

15

En cambio, la mayoría obtiene información de otros departamentos mediante una entrevista con el jefe.

Un 25% lo obtiene por reporte escrito, y otro 25% por telefonema.



PREGUNTA 16

16

La filosofía de la empresa se dirige primordialmente al servicio.



PREGUNTA 17

17

El trabajo es considerado por un 54% como cooperación, antes que un deber, derecho, necesidad o responsabilidad.

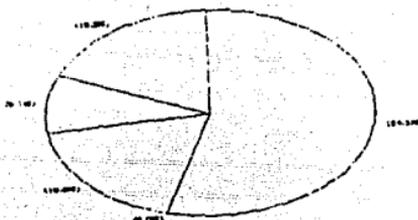


PREGUNTA 18

18

La calidad total es definida principalmente como el cumplir con los requisitos comprometidos.

Los porcentajes siguientes se enfocan a la mejora continua o al cliente.

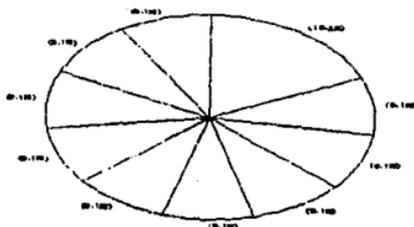


PREGUNTA 19

19

La manera más utilizada de verificar la información es mediante un reporte verbal.

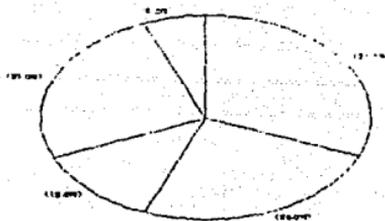
Sólo un 12.5% utiliza el fax como medio de verificación.



PREGUNTA 20

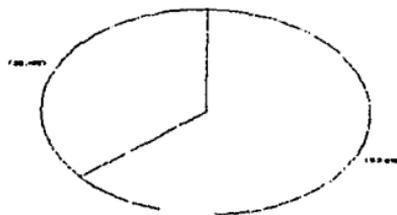
20

Un 64% consideran que suelen presentarse mal entendidos con sus subordinados. El resto no tiene este problema.



EN CASO AFIRMATIVO

Los mal entendidos en su mayoría se deben a una falta de verificación, seguimiento o retroalimentación de lo expuesto.



PREGUNTA 21

21

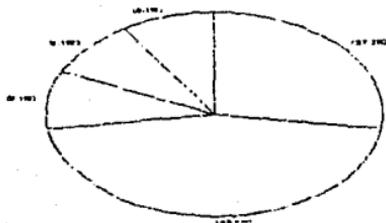
Se observa que en el parecer de los empresarios, cada quien tiene el trabajo que desea, en su mayoría o que le toca. Sólo un 9% considera que es el que necesita.



PREGUNTA 22

22

Es entendido por servicio en la mayoría como una satisfacción del cliente o una ayuda a los demás.

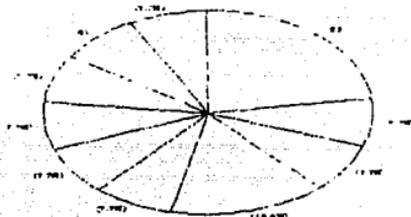


PREGUNTA 23

23

Las metas de la empresa están enfocadas primordialmente al desarrollo y al servicio.

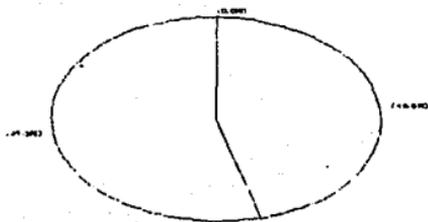
Otro dato representativo son los enfocados a la calidad y al personal.



PREGUNTA 24

24

El cliente es considerado como racional en un 54.5, como caprichoso o innovador por un 18% respectivamente.

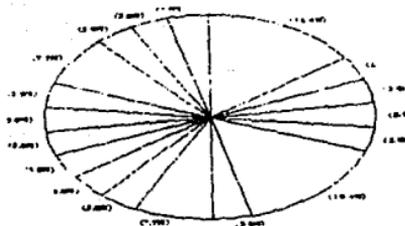


PREGUNTA 25**25**

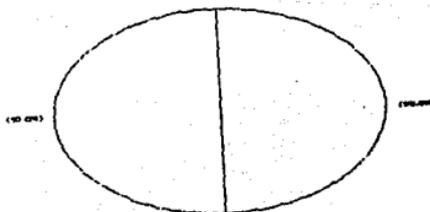
El trabajo está encaminado a contribuir al bien común por la mayoría.

Un 36% lo define como el satisfactor de necesidades.

Ninguno pretende con el trabajo la supervivencia.

**PREGUNTA 26****26**

El 100% opina que la calidad debe de comenzar por Alta Gerencia.

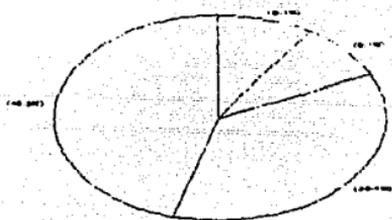


PREGUNTA 27

27

La prioridad de la empresa en cuanto a la capacitación, en la mayoría está encaminada al rublo del conocimiento.

El siguiente en cosideración es el técnico.

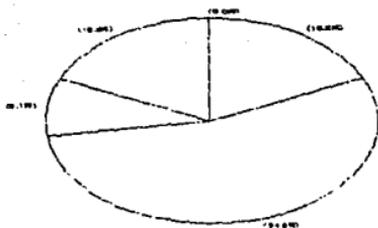


PREGUNTA 28

28

Quien determina los parámetros de calidad en un 90% es el consumidor.

Un 10% lo determina el mismo empresario.

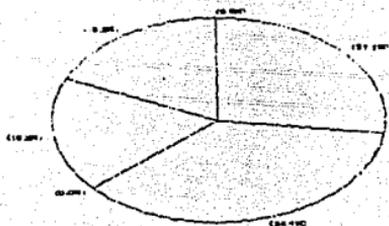


PREGUNTA 29

29

Es considerado como el mejor trabajador aquel que hace los que tiene que hacer.

El siguiente mejor trabajador, el que hace lo más que puede.

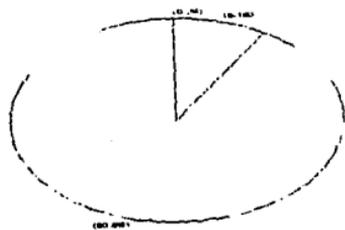


PREGUNTA 30

30

Las propuestas sobre el producto o servicio por parte de los clientes son obtenidas por un 45% mensualmente.

Un 9% nunca mantiene contacto para obtener propuestas.

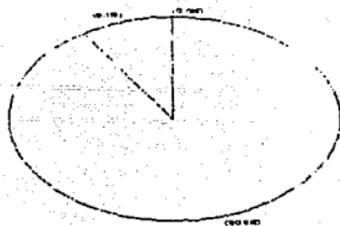


PREGUNTA 31

31

Un 90% le proporciona el valor de muy importante a la comunicación en la empresa.

El 10% restante le aplicó como importante.



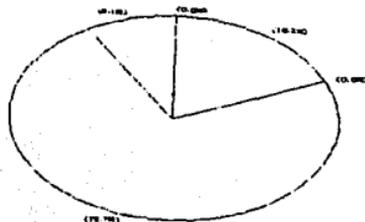
PREGUNTA 32

32

La calidad en un 72% es responsabilidad de alta gerencia.

Un 18% considera que es responsabilidad del trabajador.

un 10% no contestó.



PREGUNTA 33

33

Los empresarios en una gran mayoría trabajan mejor en equipo.



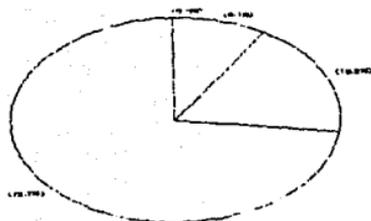
PREGUNTA 34

34

El mayor porcentaje de personas no realizó el organigrama ni el flujo de información que se da en la empresa.

Un 18% mantiene un flujo unidireccional.

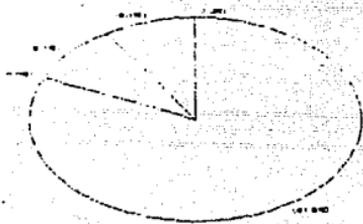
El 9% trabaja por sectores.



PREGUNTA 35

35

La calidad total es concebida por un 82% como prevención.



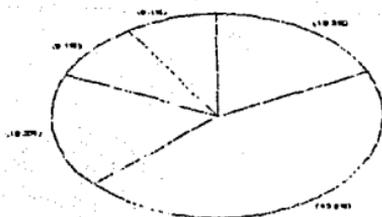
PREGUNTA 36

36

El verbo empleado como definitorio de la empresa por la mayoría es el de emprender.

Un 18% utilizó el de transformar.

Ninguno utiliza el de comunicar.



PREGUNTA 37

37

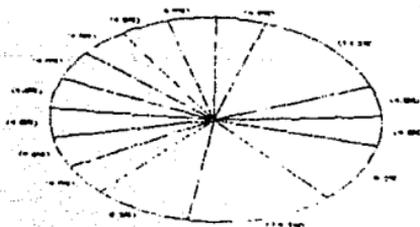
La calidad es dirigida por el 82% al cliente.



PREGUNTA 38

38

Los cuatro elementos que constituyen la empresa más mencionados son: los bienes materiales, los trabajadores, el elemento humano y los sistemas.

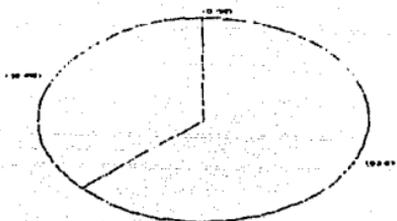


PREGUNTA 39

39

Un 54.5% consideran que la mejor manera de resolver los problemas es por medio de la delegación.

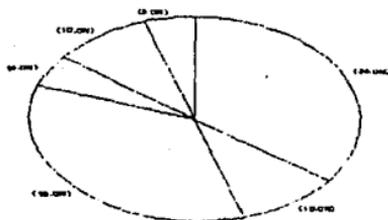
El 45.5% restante resuelven los problemas por medio de la comunicación.



PREGUNTA 40

40

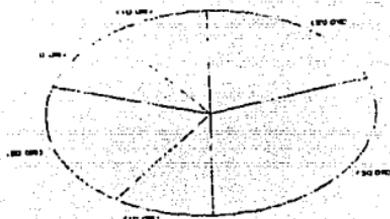
La calidad para la mayoría se manifiesta "en todo", entendiendo como todo, el producto, las gentes y los servicios.



PREGUNTA 41

41

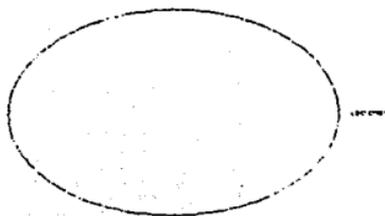
Los parámetros utilizados para determinar la competencia son la calidad y el servicio con un 35% en cada uno.



PREGUNTA 42

42

La participación de los empleados en la toma de decisiones, es considerada en un 100% como fundamental.



PREGUNTA 43

43

El servicio es considerado como fundamental por toda la población.

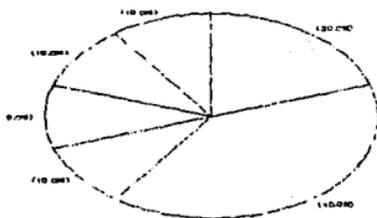


PREGUNTA 44

44

La comunicación es considerada por la mayoría como un proceso.

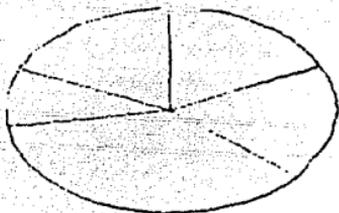
Las demás acepciones como es considerada son como acción y como medio.



PREGUNTA 45

45

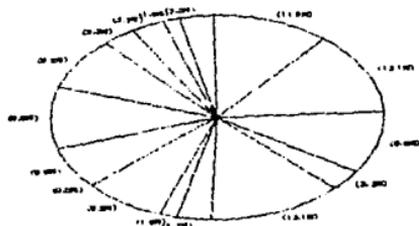
La calidad es considerada, casi por la totalidad como un proceso, sólo el 9% la considera como medio y otro 9% se abstuvo de contestar.



PREGUNTA 46

46

Las principales cualidades que debe de presentar un empresario son: Liderazgo, servicio, sentido humano e integridad.

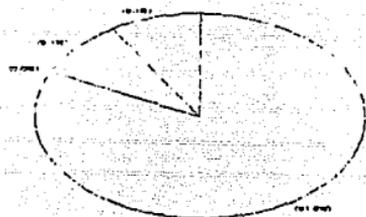


PREGUNTA 47

47

La manera en como comunmente el empresario se dirige a sus subordinados, generalmente es por medio de preguntas.

Otro gran porcentaje lo realiza por medio de propuestas.

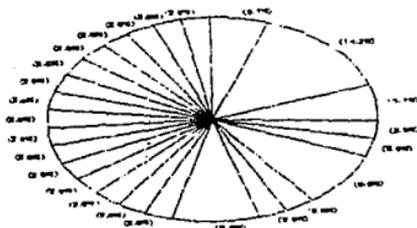


PREGUNTA 48

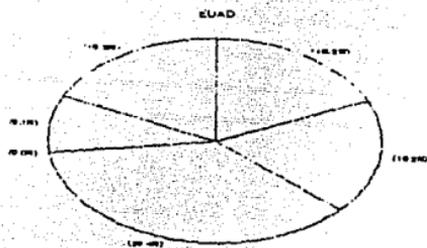
48

Lo que el empresario busca para su empresa, primordialmente es la competitividad.

Unicamente un 9% busca el desarrollo.



PREGUNTA 49

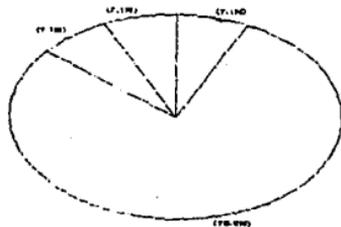


49

El elemento de la empresa considerado como el más importante es el humano en un 78%.

Los demás elementos obtuvieron un 7% cada uno.

PREGUNTA 50



50

La actitud que debe presentar preferentemente un empleado es el compromiso.

A diferencia de las otras, la que supone menor importancia es la ayuda.

Las características ideales que el empresario manifestó, para el logro de la excelencia en su empresa se observan por medio del enfoque de la filosofía de su empresa que es primordialmente el servicio y las metas que plantea; desarrollo y servicio. De otra forma al concebir la empresa como aquella que transforma y que busca la competitividad.

Para el logro se observa como elemento empresarial de mayor importancia el humano.

Comunmente como se dirige a sus subordinados el empresario, es con preguntas.

Los empresarios manifestaron de esta manera su concepto sobre:

- Trabajo, en donde la mayoría lo presenta como cooperación y el de

- Calidad total; como la prevención y el cumplimiento de los requisitos comprometidos. Los parámetros de calidad determinados en la mayoría por el consumidor.

Tanto la conceptualización de los términos educación y desarrollo como la de comunicación y su posible uso en el proceso educativo con vistas al desarrollo se manifestó de una manera favorable.

Los empresarios toman en cuenta a la comunicación como un factor de importancia dentro de la empresa, manifestando buen nivel de flujo de información así como los medios adecuados para el logro de la comunicación.

Esta cuestión puede ser aprovechada para la realización del proceso educativo dentro de la empresa, sin embargo suelen presentarse mal entendidos por falta de retroinformación, lo que indica que en la mayoría el proceso de comunicación comienza favorablemente, pero no se llega a concretar de la misma manera, lo cual supone un obtáculo grave para la realización del proceso educativo.

De la misma manera se presenta la falta de retroinformación por parte del subordinado debido a que la comunicación se concibe por la mayoría de los empresarios de manera unidireccional (de arriba hacia abajo).

Así como lo manifiestan, no tienen una idea clara de la misión de su empresa, ni de los recursos con los que cuentan, las necesidades de los empleados, sus responsabilidades, etc.

Por esto mismo es necesario unificar los criterios para poder promover la comunicación asociada a la educación y encaminarla al logro del desarrollo personal, profesional y laboral de cada persona de la empresa y al desarrollo empresarial.

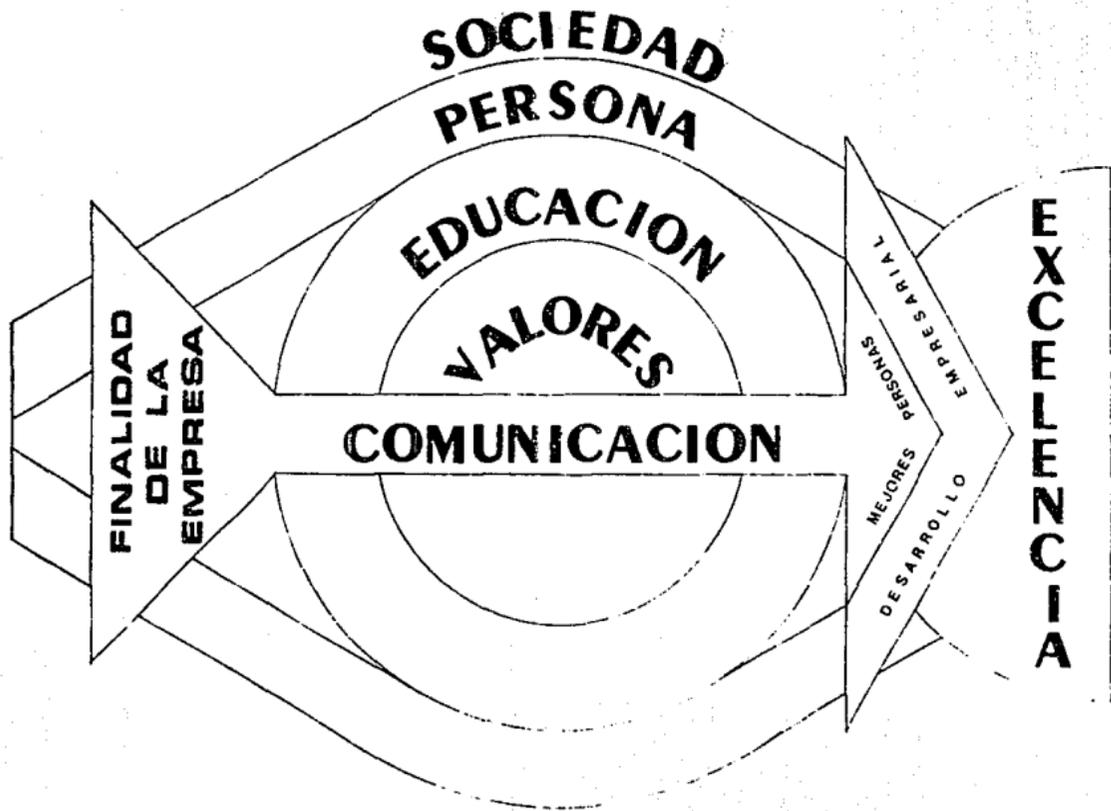
Por lo tanto se proponen dos modelos de comunicación educativa en la empresa.

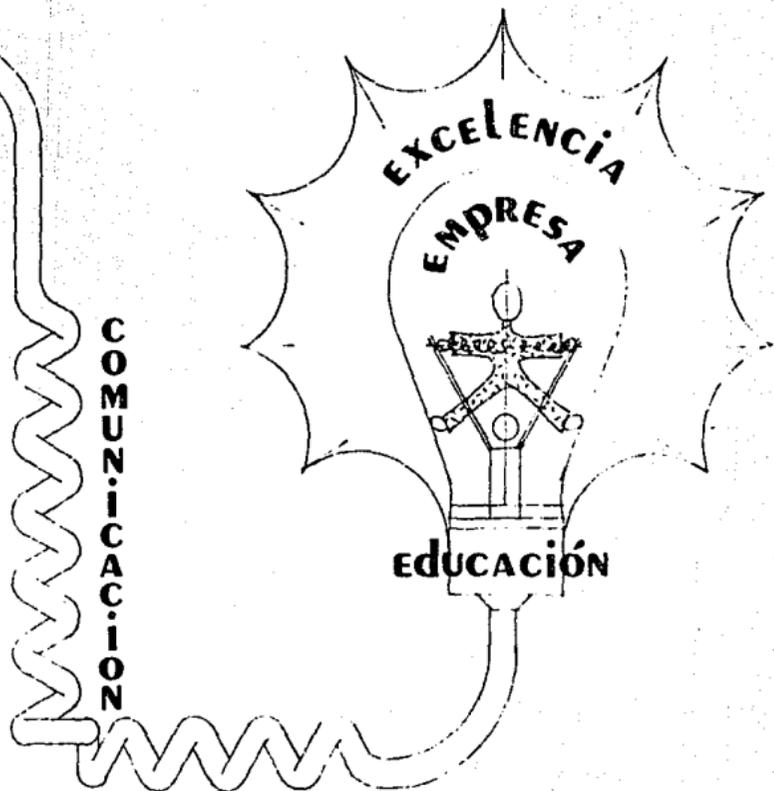
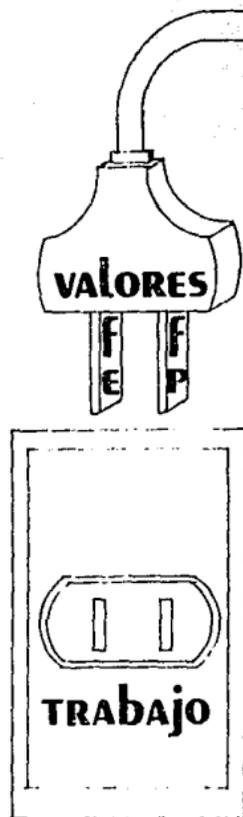
IV.5 Propuesta.

IV.5.1 Objetivo.

A partir de la identificación de las metas empresariales (*vid. supra*, p.101), se presenta, a través de dos modelos: un diagrama y un pictograma que apoya al diagrama, de una manera sistemática, el proceso de desarrollo en la empresa encaminado a la excelencia, con base en los fundamentos teóricos: educación, comunicación, valores, trabajo, etc.

Los modelos deben de partir de las metas que cada empresa se fije a conseguir; es por esto que los modelos son aplicables a cada empresa, al manejar conceptos universales e individualizarse por medio de las metas.





FE. FINALIDAD EMPRESARIAL **FP.** FINALIDAD PARTICULAR

Por ello, el objetivo de los modelos, es presentar de una manera clara y precisa una forma viable del desarrollo empresarial, por medio de la unificación de los criterios.

Las principales metas manifestadas son:

- 1.Desarrollo.
- 2.Servicio
- 3.Calidad.
- 4.Personal.

Al ser el modelo *"un sistema simplificado que contiene los rasgos esenciales de un sistema más grande y más complicado y sugiere predicciones que puedan confirmarse o refutarse"* ¹²⁴ se pretende presentar los rasgos esenciales así como las predicciones si los modelos son puestos en práctica.

IV.52 Interrelación entre el diagrama y los temas que abarca.

- Como todo en lo que interviene la persona está inmerso en la sociedad, lo mismo sucede en este diagrama..
- Se parte de la finalidad de la empresa, para qué fue hecha, que es lo que se pretende, que se quiere obtener.
- Esta finalidad proviene totalmente del empresario, aquél que creó y sigue creando la empresa y en la empresa.
- La finalidad debe transmitirse a toda la empresa.
- La transmisión se logra por medio de la comunicación. Pero en el proceso de comunicación no sólo se transmite la finalidad, sino las metas, valores, actitudes, etc. que encierra la empresa.

¹²⁴ DAVIDOFF, Linda L. Introducción a la psicología, p.211

- La comunicación debe fincarse en los valores.
- Los valores serán los que fundamenten y den coherencia y firmeza al ser de la empresa y por lo tanto a su finalidad.
- Estos valores serán aprehendidos por las personas que integran la empresa, mediante la educación.
- La educación que se fundamenta en los valores, y que a la vez los transmite por medio de la comunicación.
- Para que ésto sea posible, es necesario que los valores sean fundamentales, debido a que de lo contrario se reduce al hombre y por lo tanto a la empresa.
- Tanto la empresa como la educación deben de realizarse en éstos valores, no pueden encontrarse discordantes si proceden de los mismos valores.
- Si se encuentra coherente, la educación y el hacer de la empresa tendrán como consecuencia mejores personas y mejor empresa.
- Las personas que están en un proceso educativo, en un proceso de perfeccionamiento, son las que posibilitan el desarrollo empresarial.
- La mejora siempre lleva al desarrollo y las personas son las que conforman la empresa.
- El continuar estos procesos conlleva al logro de la excelencia.
- La excelencia que se plasma y es lograda en la empresa, en la comunicación, en la educación, y que se concreta en la sociedad.

IV.5.3 Objetivo del pictograma.

Presentar de forma clara y precisa el proceso mediante el aprendizaje de manera analógica lo que facilite la comprensión y la utilización del modelo.

IV.5.4 Explicación del pictograma conforme al diagrama.

- En el trabajo es donde se unen y se 'conectan' la finalidad de la empresa y la finalidad de cada una de las personas por la que trabajan y que conforman la empresa.
- Estas finalidades deben de estar basadas en valores. Valores como bienes alcanzables.
- Dentro de los diferentes valores que pueden mezclarse con las diferentes finalidades por la que cada individuo opta, deben de coincidir en los de mayor importancia con los de la empresa. Esto da coherencia y estabilidad a la empresa lo que hace posible una buena conexión para iniciar el proceso 'eléctrico'.
- Al conectarse las finalidades con el trabajo cimentadas en los valores, se transmiten como la corriente eléctrica dentro de unos parámetros especiales y con un cable adecuado, sin impurezas o roturas, para el logro de la comunicación.
- Los parámetros (el tubo plástico que contiene el cable) son el tipo de comunicación (vertical, horizontal, formal informal, etc.).

- El cable es el canal adecuado por el que se realiza la comunicación.
- Como el técnico que insiste en la pureza y evita roturas del cable, en la comunicación es el evitar las barreras de comunicación para lograr un resultado de calidad.
- Todo ello se comunica y se cimenta en la educación como el punto donde se concreta y se transmite de forma óptima para la persona.
- Por medio de la educación es como el hombre (el 'filamento' indispensable para el paso de la corriente de electrones), recibe a los 'electrones' (valores, metas, finalidades, funciones, etc.). Los 'electrones' tienen como único lugar de manifestación el hombre.
- En la medida en que el 'filamento' sea de mejor calidad para el conducto de los 'electrones' será como trabajar dentro del vacío que le proporciona la 'bombilla' (la empresa) y como lograr su desarrollo.
- La bombilla debe guardar el vacío que permite que el filamento tenga mayor duración tiempo y proporcione una luz más nítida, debido a que por varios experimentos se observó que los filamentos tenían una vida más corta cuando el aire mantenía contacto con ellos (su combustión se acelerará), si los filamentos se introducían en el vacío su 'vida' aumentaba en gran medida y la luz que proporcionaban era de mayor nitidez.
- La empresa (la bombilla), está al vacío ya que debe concentrarse en un trabajo de calidad, el hombre como 'filamento' necesita de un lugar de trabajo 'concentración, pertenencia, seguridad' etc. que le proporciona el 'vacío' con lo que su trabajo será de mayor calidad.
- Esta relación de calidad entre hombre y empresa, en donde el uno necesita del otro y no compete en contra del otro, da como resultado la luz. Luz que es la consecuencia de los esfuerzos comunes de la empresa (llámese, producto o servicio, imagen empresarial, posicionamiento en el mercado, marketing, etc.).

•Dependiendo de cómo:

* Se conecten de mejor manera las finalidades en un trabajo común y se fundamente en valores superiores comunes.

* Se tenga un conductor de calidad en el que se han evitado impurezas o roturas.

* Se confluya en una educación de todas las facultades de la persona y de todas las personas de la empresa.

* Las personas se desarrollen y trabajen en común con la empresa en búsqueda del bien común.

* La empresa se base en el hombre como el elemento fundamental y el vehículo de desarrollo de la empresa.

• Así será como se obtenga una 'luz' de mayor 'voltaje' cada vez más cerca de la excelencia.

CONCLUSIONES

- La Pedagogía es la ciencia, el arte y la técnica de la educación, siendo esta el proceso de perfeccionamiento de todas las facultades del hombre.
- El hombre es un ser imperfecto y por lo tanto social, quien debe ser tomado como persona.
- La comunicación es un proceso indispensable por el cual se realiza la educación, puesto que es la manera en como el hombre interactúa con otros hombres.
- La comunicación organizacional es el proceso de intercambio y asentamiento mutuo de información, valores y actitudes dentro de una entidad determinada encaminada a la consecución de una serie de objetivos, y se constituye en la 'columna vertebral' de la empresa.
- La comunicación es la manera como el hombre satisface sus necesidades.
- El desarrollo es un proceso que tiene por fin la excelencia.
- La empresa es donde el hombre interactúa en favor de la satisfacción de las necesidades propias y de los demás así como las de la sociedad.
- La empresa tiene una responsabilidad ante la sociedad.
- El empresario al ser el que emprende e inicia la empresa es quien tiene que cumplir con la responsabilidad social que ha obtenido al formar la empresa.
- El empresario debe de contar con ciertas cualidades que le permitan llevar a su empresa a la excelencia.
- El empresario es el que debe de contagiar la idea de excelencia a todos los que conforman su empresa, por medio de una comunicación organizacional correcta.

- Es necesaria la unificación de los criterios entre los empresarios para poder proponer medios adecuados para el logro del desarrollo empresarial.
- La cooperación por parte de los empresarios en investigaciones de esta naturaleza es pobre y limitada, no hay una preocupación adecuada en el logro de objetivos que no sean en los que interviene directamente su empresa.
- La comunicación y sobretodo la educación, no han sido consideradas todavía, en el medio empresarial, con la importancia y seriedad que merecen.
- La acción conjunta de la educación y la comunicación en la empresa, fincada en valores, es una medida clara de la excelencia empresarial.
- Se debe de afirmar la importancia de los valores dentro de la organización, como los rectores de las acciones empresariales.
- La empresa que busque el desarrollo personal de todos sus colaboradores, logrará el desarrollo empresarial, además de responder a su responsabilidad social.
- Pueden aplicarse, en un futuro los modelos educativos, tanto en áreas o aspectos concretos de la empresa, como la señalización, la capacitación, el área de producción, etc., así como al desarrollo de la empresa en general.
- Queda abierta esta investigación a la aplicación de los modelos propuestos, así como la búsqueda de la unificación de los criterios entre los empresarios y su aceptación de la educación y la comunicación como vía de desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando.
Administración de recursos humanos
ed. Trillas. México, 1989. 535p.
2. ARTIGAS, Mariano.
Filosofía de la ciencia experimental
Ed. EUNSA. Pamplona, España. 1989. 419p.
3. ALVIRA, Tomás, et.al.
Metafísica
2ª reimpresión. 1ª edición.
Ed. EUNSA. España, 1986. 245p.
4. AVILA, Raúl.
La lengua y los hablantes
Ed. Trillas. México. 1990. 157p.
5. BALL, Raymond.
Pedagogía de la comunicación
Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1972. 142p.
6. BERLO, David K.
El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica
Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1981. 239p.
7. BEQUER, Gustavo Adolfo.
Rimas y leyendas
Ed. Bruguera. Madrid, España. 1972. 254p.
8. BRUGGER, Walter.
Diccionario de filosofía
Ed. Herder. Barcelona, España. 1972. 683p.
9. BITTEL, Lester R.
Liderazgo: clave del éxito para el ejecutivo
1ª edición.
MODERN BUSINESS REPORTS, Maywood, E.U.A. 1985. 155p.

10. BASAVE FERNANDEZ DEL VALLE, Agustín.

Filosofía del hombre.

1ª edición.

Ed. Espasa Calpe. México. 1878. 431p.

11. CORETH, Emerch.

¿Qué es el hombre? Esquema de una antropología filosófica.

Ed. Herder. Barcelona, España. 1980. 268p.

12. CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel.

Excelencia directiva para lograr la productividad.

Ed. Grad, S.A. de C.V. México. 1988. 189p.

13. DAVIDOFF, Linda L.

Introducción a la psicología.

3ª edición.

Ed. Mc. Graw Hill. México, 1989. 698p.

14. DIAZ MERIGO, Angel.

Encuentro con la excelencia en México.

Dime, editores. Puebla, México. 1989. 403p.

15. DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION.

Publicaciones Diagonal Santillana para profesores. Tomo I y II.

México. 1983. 1528p.

16. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE TEOLOGÍA MORAL.

Ediciones Paulinas. Madrid, España. 1974. 1219p.

17. DICCIONARIO EJECUTIVO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS.

Grupo Editorial Expansión. México. 1982. 134p.

18. FERNANDO COLLADO, Carlos. et.al.

La comunicación humana, ciencia social.

Ed. Trillas. México, 1978. 457p.

19. FICHTER, Joseph H.

Sociología.

15ª edición.

Ed. Herder. Barcelona, España. 1986. 454p.

- 20.FLORES DE GORTARI, et.al.
Hacia una comunicación administrativa integral.
Ed. Trillas. México. 1991. 369p.
- 21.GARCIA HOZ, Victor.
Principios de pedagogía sistemática.
11ª edición.
Ed. Rialp. Madrid, España. 1985. 694p.
- 22.GARCIA HOZ, Victor.
Educación personalizada.
Ed. Rialp. Madrid, España. 1981. 334p.
- 23.GAUQUELIN, Françoise.
Saber comunicarse.
Ediciones Mesajero. Bilbao, España. 1972. 245p.
- 24.GINEBRA, Joan y Rafael ARANA.
Dirección por servicio.
1ª edición. Ed. Mc Graw Hill.
México, 1991. 240p.
- 25.GUIRAUD, Pierre.
La semiología.
17ª edición. Ed. Siglo XXI
México, 1991. 133p.
- 26.HEIDEGGER, Martín.
Kant y el problema de la metafísica.
Ed. Fondo de cultura económica. México. 1973. 210p.
- 27.HENZ, Hubert.
Tratado de pedagogía sistemática.
Ed. Herder. Barcelona, España. 1976. 619p.
- 28.KAST, Fremont E.
Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas.
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1979. 699p.
- 29.KATZ, Daniel, et.al.
Psicología social de las organizaciones.
Ed. Trillas. México. 1979. 547p.

30. LARROYO, Francisco.
La ciencia de la educación.
1ª edición.
Ed. Porrúa. México. 1979. 614p.
31. LLANO, Carlos.
El empresario y su acción.
1ª edición.
Ed. Mc. Graw HHILL. México. 1991. 170p.
32. LLANO, Carlos.
El empresario, ante la responsabilidad y la motivación.
1ª edición.
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1991 146p.
33. LLANO, Carlos.
El empresario y su mundo.
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1991. 202p.
34. LANDUCE, Eloy.
Empresa, socialización y hombre.
Ed. Apartado de correos. Madrid, España. 1978. 431p.
35. LUZURIAGA, Lorenzo
Pedagogía.
Ed. Losada, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1973. 331p.
36. MARTINEZ RIVERA, Sara. et al.
Psicología empresarial.
Colegio nacional de educación profesional técnica.
México. 1988. 36P.
37. MILLAN PUELLES, Antonio.
Persona humana y justicia social.
1ª edición mexicana. 5ª castellana.
Editora de revistas. México. 1990. 161p.
38. MARITAIN, Jaques.
La educación en este momento crucial.
Ed. Club de lectores. Buenos Aires, Argentina. 1977. 172p.

- 39.MENENDEZ, Antonio.
Comunicación y desarrollo
Ed. Kapeluz. México. 1983. 307p.
- 40.MORRIS, Charles.
Signos, lenguaje y conducta.
Ed. Losada. Buenos Aires, Argentina. 1962. 129p.
- 41.MILLER, Lawrence M.
El nuevo espíritu empresario.
Ed. EDAMEX. México. 1989. 167p.
- 42.NASSIF, Ricardo.
Pedagogía general.
Ed. Kapuluz. México. 1984. 305p.
- 43.NERICI, Guisepe.
Didáctica general.
11ª edición. Ed. Kapuluz. México. 1991. 480p.
- 44.PICAZZO MANRIQUEZ, Luis y Fabián MARTINEZ.
Ingeniería de servicios.
4ª edición.Ed. Mc. Graw Hill.
México. 1991. 254p.
- 45.ROGERS, Carl.
El poder de la persona.
1ª edición.
Ed. El manual moderno. México. 1980. 205p.
- 46.RESTREPO POSADA, Andrés.
La empresa escuela de compartir.
Ed. UNIAPAC de Colombia. Bogotá, Colombia. 1989. 76p.
- 47.RAMOS PADILLA, Carlos.
La comunicación. Un punto de vista organizacional.
1ª edición.
Ed. Trillas. Mexico. 1991. 75p.

48.SUAREZ DIAZ, Reynaldo.
Hombre y empresas. Una visión psicossociológica de la administración.
Ed. Trillas. México. 1983. 388p.

48.SUAREZ DIAZ, Reynaldo.
La educación.
Ed. Trillas. México. 1978. 182p.

50.VIDAL, Marciano.
Moral de actitudes. Moral fundamental personalista.
Ed. P.S. Madrid, España. 1976. 419p.

51.WATZLAWICK, Paul.
Teoría de la comunicación humana.
Amorrotu editores. Buenos Aires, Argentina, 1984. 139p.

52.XIRAU, Ramón.
Introducción a la historia de la filosofía.
Textos universitarios, dirección general de publicaciones.
México. 1976. 501p.

ANEXO

CUESTIONARIO

Este cuestionario y sus resultados serán utilizados únicamente para fines estadísticos.

La información obtenida es confidencial.

NOMBRE _____
EDAD _____
SEXO _____
PUESTO QUE OCUPA _____
EMPRESA _____
GIRO DE LA EMPRESA _____

A continuación se expresan una serie de enunciados. Por favor indique aquel o aquellos, según el caso, que sean los más adecuados en su empresa conforme a lo que se enuncia.

1. Con cuáles recursos técnicos cuenta para la comunicación en su empresa :

marque con una X

- Audiovisual sobre la empresa**
- Manual de inducción**
- Manual de procedimientos y políticas**
- Guía de identidad**
- Edición de un boletín de información interna**
- Revista promocional**
- Comunicados de prensa**
- Señalización**
- Periódico**
- Intercomunicador**
- Formatos de información**
- Buzón de quejas o sugerencias**
- Otros : _____**

10. ¿Cuál de éstos términos aplicaría en mayor medida a su empresa?
(indique únicamente uno)

Evolución Planeación Desarrollo Sociabilización

11. ¿Cómo considera que se da la comunicación en su empresa ?

Entre Empleado - Empleado

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

Entre Jefe - Subalterno

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

Entre Empleado - Cliente

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

Entre Empresa - Proveedor

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

Entre Empleado - Jefe

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

Entre Cliente - Empleado

_____●_____●_____●_____●_____●
Excelente Bien Regular Mal Pésimo

12. ¿Cuénta con un formato preestablecido para el flujo de información?

_____ Sí _____ No

En caso afirmativo, ¿con qué periodicidad se elaboran?

_____ Diario _____ Mensual
_____ Semanal _____ Por periodos (especifique
_____ Quincenal tiempo) _____

13. De qué manera interviene el hombre en la empresa,
como: (señale únicamente uno)

Elemento Parte Ejecutor Trabajador

14. ¿De qué forma se comunica con sus empleados?
(marque sólo el más utilizado)

- Personal Telefónica Por medio de otros

15. ¿Qué medios utiliza para obtener información de otros niveles o departamentos en su empresa?

- ___ Entrevistar al jefe del departamento
___ Reporte de actividades por escrito
___ Telefonema
___ Otros : _____

16. ¿A qué se enfoca la filosofía de su empresa?
(señale una opción que lo defina de la mejor manera)

- Calidad Desarrollo Servicio Productividad

17. El trabajo es: (señale únicamente uno)

- ___ Cooperación
___ Deber
___ Derecho
___ Necesidad
___ Responsabilidad

18. ¿Qué es calidad total?

19. ¿Cómo verifica que la información llegue a su destino?

- ___ Reporte verbal
___ Reporte escrito
___ Fax
___ Memorandos
___ Otros : _____

20. Suelen presentarse mal entendidos en algo que habló con sus subordinados:

Sí

No

En caso afirmativo:

¿A qué considera usted que se deben?

21. Cada quien tiene el trabajo que: (señale únicamente uno)

Le toca

Desea

Necesito

22. ¿Qué entiende por servicio?

23. Mencione tres palabras que describan las metas primordiales de su empresa :

a. _____

b. _____

c. _____

24. Considera al cliente como: (únicamente marque una opción)

Caprichoso Racional Indistinto Innovador Irracional

25. El trabajo está encaminado a: (seleccione sólo una opción)

Contribuir al bien común

Satisfacer necesidades

Sobrevivir en el ámbito social

26. Por cuál nivel organizacional considera que debe comenzar la calidad:

Alta gerencia Mandos Intermedios Empleados Empleados

27. Clasifique de acuerdo a la prioridad de su empresa, los distintos tipos de capacitación que se imparten.

(número 1 más importante, 2 el que sigue en importancia y así subsecuentemente).

___ **Técnica operacional** (específica)

___ **Conocimiento general** (del puesto)

___ **Administrativa**

- Ventas
- Humanística
- Actitudinal

28. ¿Quién determina los parámetros de calidad? (sólo la opción que considere la más adecuada)

- Los empleados Usted El consumidor La competencia

29. El mejor trabajador es aquél que hace: (elija una opción)

- Lo más que se puede
- Lo que se tenga que hacer
- Lo referente a su tarea
- Lo mínimo indispensable

30. ¿Cada cuánto, en promedio, establece contacto con sus clientes, para propuestas a su producto?

- Semanal Mensual Anual Nunca

31. Dentro de la empresa, ¿qué valor le proporcionaría a la comunicación?

•-----•-----•-----•-----•-----
Muy importante importante Poco importante Sin importancia

32. La calidad es responsabilidad de: (señale una opción)

- El trabajador Alta gerencia
 Mandos intermedios La administración

33. Su trabajo lo realiza mejor: (señale una opción)

- Solo En pareja En pequeños grupos En equipos

34. Realice un organigrama, a grandes rasgos, de su empresa; especificando cómo se realiza el flujo de información.

35. Calidad total es: (únicamente una opción)

- Corregir lo hecho**
- Prevenir lo que se va a hacer**
- Romper lo anterior para empezar de nuevo**
- Controlar las fallas**

36. Una empresa es aquella que: (elija sólo una opción)

- Construye**
- Transforma**
- Emprende**
- Comunica**

37. La calidad se dirige a: (indique una opción)

- El cliente**
- La competencia**
- El mercado**
- El sistema**

38. Los elementos que conforman su empresa son:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

39. ¿Cuál considera la mejor manera de resolver problemas?
mediante: (elija la manera que más utilice)

- Comunicación**
- Delegación**
- Autoridad**
- Ejecución directa**

40. ¿En dónde se manifiesta la calidad?

41. ¿Qué parámetros utiliza para determinar su competencia?

- La calidad**
- El producto**
- El servicio**
- La demanda**
- El precio**

42. ¿Considera importante la participación activa con sus empleados directos, en la toma de decisiones?

Sí

No

43. ¿Considera el servicio como parte fundamental de la empresa?

Sí

No

44. La comunicación la considera como: (una opción únicamente)

Medio

Acción

Proceso

Técnica

45. La calidad es: (sólo una opción)

Proceso

Técnica

Método

Medio

46. ¿Cuáles deben ser las cualidades principales de un empresario?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

47. Comúnmente se dirige a sus subordinados con:
(marque sólo la más común)

Mandatos

Acciones concretas

Propuestas

Preguntas

48. ¿Qué busca para su empresa?: (indique sólo una opción)

Desarrollo

Excelencia

Competitividad

Calidad

Superación

49. ¿Cuál es el elemento más importante de la empresa?

Técnico

Humano

Material

Sistemas

50. ¿Cuál considera el factor más importante y el menos importante en sus empleados?

(A para el de mayor y B para el de menor importancia)

___ Compromiso

___ Entrega

___ Ayuda

___ Satisfacción

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:

EDAD	
25-35	18.2%
36-40	18.2%
41-45	36.4%
46-50	0%
51-55	9.1%
56-60	18.2%
SEXO	
Masculino	81.8%
Femenino	18.2%
PUESTO	
Director general	81.8%
Sub director	18.2%
GIRO DE LA EMPRESA	
Anticorrosivos	9.1%
Edición de libros	9.1%
Alimentos	27.3%
Servicios médicos	9.1%
Publicidad	18.2%
Capacitación	9.1%
Iluminación	9.1%
Petroquímica	9.1%
PREGUNTA 1	
Audiovisual	20.5%
Manual de inducción	73%

Manual de procedimientos y políticas	18%
Guía de identidad	6%
Edición de boletín informativo	73%
Revista promocional	6%
Comunicados de prensa	3%
Señalización	14.3%
Periódico	0%
Intercomunicador	11.4%
Formatos de información	17.1%
Buzón	14.3%
OTROS	
Tablero de avisos	6%
circulares periódicas	6%
posters	3%
NINGUNO	6%
PREGUNTA 2	
Trabajar	8.3%
Ganar dinero	17%
Desarrollarse	75%
Por gusto	0%
PREGUNTA 3	
Valor económico agregado	45.5%
Producción de bienes y servicios	9.0%
Logro del bien común	36.4%
NO CONTESTO	9%
PREGUNTA 4	
Campeonatos deportivos	17%
Actividades recreativas	21%

Conferencias ...	33.3%
OTROS	
Premiaciones	4.2%
Eventos ecológicos	4.2%
Concursos	4.2%
Juntas de equipo	4.2%
Formación de las esposas	4.2%
NO CONTESTO	8.3%
PREGUNTA 5	
Resultados	17%
Propuestas	58.3%
Disculpas	0%
Necesidades	25%
PREGUNTA 6	
15 días	8.3%
Semana	25%
Mes	17%
Nunca	8.3%
Diario	42%
PREGUNTA 7	
Resultado de una actividad	9%
Un objetivo	18.2%
El objeto social de una empresa	9%
La razón de ser de algo o alguien	9%
Meta a donde se quiere llegar	18.2%
NO CONTESTO	36.4%
PREGUNTA 8	
Muy importante	82%

Importante	18.2%
Poco importante	0%
Sin importancia	0%
PREGUNTA 9	
Escuchar	83.3%
Hablar	8.3%
Oír	8.3%
Ordenar	0%
PREGUNTA 10	
Evolución	27.3%
Planeación	0%
Desarrollo	64%
Sociabilización	9%
PREGUNTA 11	
Bien	73%
Regular	18.2%
Mal	9.1%
Pésima	0%
PREGUNTA 12	
Sí	91%
No	9%
EN CASO AFIRMATIVO	
Diario	26.3%
Semanal	32%
Quincenal	0%
Mensual	32%
Períodos	11%

PREGUNTA 13	
Elemento	18.2%
Parte	54.5%
Ejecutor	18.2%
Trabajador	9.1%
PREGUNTA 14	
Personal	91%
Telefónica	9%
Por otros	0%
PREGUNTA 15	
Entrevista jefe	37.5%
Reporte escrito	25%
Telefonema	25%
OTROS	
Junta de equipo	6.25%
NO CONTESTO	6.25%
PREGUNTA 16	
Calidad	18.2%
Desarrollo	0%
Servicio	73%
Productividad	9.1%
PREGUNTA 17	
Cooperación	54.5%
Deber	0%
Derecho	18.2%
Necesidad	9.1%
Responsabilidad	18.2%

PREGUNTA 18	
Cumplir requisitos comprometidos	18%
Resultados óptimos	9%
Enfoque al cliente	9%
Mejora continua	9%
Satisfacción de las necesidades del cliente	9%
Trabajo bien hecho con convencimiento	9%
Logro de la excelencia	9%
Trabajo en equipo	9%
Administración y mejora de procesos	9%
Proporcionar mejor servicio	9%
PREGUNTA 19	
Reporte verbal	31.25%
Reporte escrito	25%
Fax	12.5%
Memos	25%
OTROS	
En el campo de acción	6.25%
PREGUNTA 20	
Si	64%
No	36%
EN CASO AFIRMATIVO	
Error en la escucha	9%
Mala comunicación	9%
Error humano	9%
Olvidos	9%

Error del sistema	9%
Falta de verificación	18.2%
Seguimiento	9%
Falta de frecuencia en el contacto	9%
PREGUNTA 21	
Le toca	27.3%
Desea	45.4%
Necesita	9.1%
Merece	9.1%
NO CONTESTO	9.1%
PREGUNTA 22	
Satisfacer al cliente	27%
Dar ayuda a quien lo requiere	9.1%
Adelantarse a las necesidades del cliente	9.1%
Ayudar a los demás	18.2%
Mejor actitud	9.1%
Buena calidad	9.1%
Entregar a tiempo	9.1%
Pensar en el otro	9.1%
Atención	9.1%
Oportunidad	9.1%
PREGUNTA 23	
Desarrollo	18%
Utilidad	4.5%
Satisfacción del cliente	4.5%
Producir	4.5%
Calidad de vida	4.5%
Servicio	18%

Rentabilidad	4.5%
Calidad	9%
Productividad	4.5%
Ambiente propicio	4.5%
excelencia	4.5%
Precio	4.5%
Cliente	4.5%
Producto	4.5%
Personal	9%
Conocimiento	4.5%
educación	4.5%
PREGUNTA 24	
Caprichoso	18.2%
Racional	54.5%
Indistinto	9.1%
Innovador	18.2%
Irracional	0%
PREGUNTA 25	
Contribuir al bien común	64%
Satisfacer necesidades	36%
Sobrevivir al ámbito social	0%
PREGUNTA 26	
Alta gerencia	100%
Mandos intermedios	0%
Empleados	0%
PREGUNTA 27	
Técnica	27%
Conocimiento	36%

Administrativa	0%
Ventas	9%
Humano	18%
Actitudinal	0%
PREGUNTA 28	
Empleados	0%
Usted	9%
Consumidor	90%
Competencia	0%
PREGUNTA 29	
Lo que más puede	36.4%
Lo que tiene que hacer	63.6%
Lo de su tarea	0%
Lo mínimo indispensable	0%
PREGUNTA 30	
Semanal	18.2%
Mensual	45.4%
Anual	18.2%
Nunca	9.1%
Semestral	9.1%
PREGUNTA 31	
Muy importante	91%
Importante	9%
Poco importante	0%
Sin importancia	0%
PREGUNTA 32	
Trabajador	18.2%

Mandos intermedios	0%
Alta gerencia	72.2%
Administración	0%
NO CONTESTO	9.1%
PREGUNTA 33	
Sólo	0%
Pareja	0%
Pequeños grupos	18.2%
Equipo	81.8%
PREGUNTA 34	
Unidireccional	18.2%
Equipos de trabajo	18.2%
Sectores	9.1%
Todos los sentidos	9.1%
Unidireccional	9.1%
NO CONTESTO	36.4%
PREGUNTA 35	
Correguir lo hecho	0%
Prevenir	81.8%
Romper con lo anterior	0%
Controlar las fallas	9.1%
NO CONTESTO	9.1%
PREGUNTA 36	
Contruye	9.1%
Transforma	18.2%
Emprende	72.2%
Comunica	0%

PREGUNTA 37	
Cliente	81.8%
Competencia	0%
Mercado	9.1%
Sistema	0%
NO CONTESTO	9.1%
PREGUNTA 38	
Dinero	9%
Trabajadores	27%
Clientes	9%
Provedores	9%
Humano	18%
Bienes materiales	27%
Capital	18%
Sistemas	9%
Equipos	9%
Ventas	9%
Administración	9%
Técnico	9%
Materia prima	9%
Accionistas	9%
Capacitación	9%
PREGUNTA 39	
Comunicación	45.4%
Delegación	54.5%
Autoridad	0%
Ejecución directa	0%
PREGUNTA 40	
Cliente satisfecho	18.2%

En todo	27.3%
En el producto	9.1%
Resultados	18.2%
En la mano de obra	9.1%
Actitud hacia las cosas bien hechas	9.1%
PREGUNTA 41	
Calidad	35%
Producto	10%
Servicio	35%
Demanda	5%
Precio	10%
NO CONTESTO	5%
PREGUNTA 42	
Si	100%
No	0%
PREGUNTA 43	
Si	100%
No	0%
PREGUNTA 44	
Medio	18.2%
Acción	18.2%
Proceso	63.6%
Técnica	0%
PREGUNTA 45	
Proceso	81.8%
Técnica	0%

Método	0%
Medio	9.1%
NO CONTESTO	9.1%
PREGUNTA 46	
Integridad	5.7%
Liderazgo	14.3%
Comunicador	5.7%
Veracidad	2.8%
Justicia	2.8%
Servicio	8.6%
Bondad	2.8%
Sentido de logro	2.8%
Sentido humano	8.6%
Asertividad	2.8%
Emprendedor	2.8%
Inteligencia	2.8%
Empuje	2.8%
Creativo	2.8%
Participativo	2.8%
Honestidad	2.8%
Asciduidad	2.8%
Sentido comercial	2.8%
Responsabilidad	2.8%
Arriesgado	2.8%
Preparado	2.8%
Compromiso	2.8%
Sabier delegar	2.8%
Congruencia	2.8%
NO CONTESTO	2.8%
PREGUNTA 47	

Mandatos	9.1%
Acciones	9.1%
Propuestas	36.4%
Preguntas	45.4%
PREGUNTA 48	
Desarrollo	9.1%
Excelencia	27.3%
Competitividad	36.4%
Calidad	18.2%
Superación	9.1%
PREGUNTA 49	
Técnico	7.1%
Humano	78.6%
Material	7.1%
Sistemas	7.1%
PREGUNTA 50 (como el más importante)	
Compromiso	72.2%
Entrega	9.1%
Ayuda	0%
Satisfacción	18.2%