



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
A R A G O N

ESTRATEGIAS DE COMUNICACION PARA LA  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN LA SEDE  
DEL SENADO DE LA REPUBLICA MEXICANA  
DURANTE LA ACTUAL ADMINISTRACION

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO  
Y COMUNICACION COLECTIVA  
P R E S E N T A :  
R U T H Z U Ñ I G A P E R A L T A

ASESOR: LIC. VIRGINIA DAVALOS OSORIO



MEXICO, D. F.,

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

PRIMERA PARTE	
COMUNICACION ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS.....	4

CAPITULO 1. PLANEACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA.....	5
---	---

A. Planeación.....	6
1. Bases Preliminares.....	8
2. Objetivos y Metas.....	9
3. Ventajas y Desventajas.....	11
4. Características de un Plan.....	13
B. Proceso de Planeación.....	16
1. Conocimiento de la Realidad.....	17
2. Las Decisiones.....	18
a. Conciencia, Reconocimiento y Definición de la Situación que Provoca el Problema.....	19
b. Búsqueda y Análisis de las Alternativas.....	20
c. Selección de la Solución.....	20
d. Objetivos y Fines.....	21
e. Instrumentos.....	22
3. Las Acciones.....	23
4. La Crítica.....	25

CAPITULO 2. COMUNICACION ADMINISTRATIVA.....	28
--	----

A. Conformación del Proceso de Comunicación Administrativa.....	30
B. Tipos de Comunicación Administrativa.....	33
1. Formal.....	33
2. Informal.....	35
C. Barreras de la Comunicación Administrativa.....	38
1. Semánticas.....	38
2. Físicas.....	40
3. Fisiológicas.....	40
4. Psicológicas.....	41
5. Administrativas.....	43
D. Prevención de las Barreras en la Comunicación.....	45

E. Técnicas de Comunicación Administrativa.....	47
1. Cómo Ordenar.....	47
2. Manejo de Quejas y Sugerencias.....	48
3. Entrevistas Administrativas.....	49
4. Reuniones Administrativas.....	52
5. Conferencias.....	53
6. Comités y Mesas Redondas.....	53
F. Políticas de Comunicación.....	54
1. Clasificación.....	54
2. Elaboración.....	57
a. Investigación.....	57
b. Ejecución.....	58
c. Coordinación.....	60

### CAPITULO 3. RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION ADMINISTRATIVA...61

A. Determinantes del Comportamiento Entre Subordinados...61	61
1. Personalidad Humana.....	62
2. Comportamiento.....	64
3. Temperamento.....	69
4. Frustración.....	70
B. Motivación Humana.....	72
1. Psicológica.....	73
a. Necesidades Humanas.....	73
b. Persuasión.....	75
2. Económico-Social.....	78
3. Laboral.....	79
a. Autoridad y Mando.....	83
b. Jefes y Subordinados.....	86
c. Cambios Administrativos.....	88
d. Censuras y Recompensas.....	89
C. Liderazgo.....	93
1. Características del Líder.....	94
2. Diferencias entre el Jefe y el Líder.....	96

### CAPITULO 4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....97

A. Objetivos.....	98
B. Función e importancia.....	99
C. Características de los Recursos Humanos.....	100
D. Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	101
E. Estructura Jerárquica.....	102

F. Situación Orgánica.....	104
G. Poder y Autoridad.....	107
H. Responsabilidad de Línea y Función Staff.....	109
I. Administración de Personal.....	113
1. Jefes y Directivos.....	116
a. El Supervisor.....	117
1) Función y objetivos.....	119
2) Supervisión de primera línea.....	120
3) Tipos de Supervisor.....	122
2. Los Subordinados.....	124
3. Políticas.....	125

#### CAPITULO 5. RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACION ADMINISTRATIVA.128

A. Públicos Internos.....	129
B. Importancia de la Opinión Pública.....	130
C. Comunicación entre los Integrantes de una Organización.....	131
D. Relaciones Públicas en los Elementos de Comunicación Administrativa.....	133
1. Fase Transmisora.....	133
2. Fase Receptora.....	136
3. Mensaje.....	137
4. El Medio.....	139

## SEGUNDA PARTE

### RECURSOS HUMANOS EN EL SENADO DE LA REPUBLICA MEXICANA...141

#### CAPITULO 6. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SENADO DE LA REPUBLICA MEXICANA.....142

A. Orígenes.....	142
B. Base Legal.....	144
1. Leyes.....	144
2. Reglamentos.....	144
C. Funciones.....	145
1. Dirección.....	145
2. Subdirección.....	146
3. Departamento de Reclutamiento Selección de Personal.....	147
4. Control de Datos del Personal y Asistencia.....	147
5. Apoyo de Enlace.....	148

#### CAPITULO 7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....149

A. Organización Jerárquica.....	149
B. Comunicación Administrativa.....	153
1. Formal.....	153
2. Informal.....	155
3. Barreras que Obstaculizan su Comunicación Administrativa.....	157

#### CAPITULO 8. COMUNICACION CON EL PERSONAL.....162

A. Sondeos de Opinión.....	162
1. Primer Sondeo.....	164
2. Segundo Sondeo.....	164

#### CAPITULO 9. ESTRATEGIS DE COMUNICACION.....192

A. Diseño de un Sistema Informativo para la Administración de los Recursos Humanos.....	193
B. Diseño de un Ejemplo de Objetivos y Políticas para la Administración de los Recursos Humanos.....	203
C. Medios de Comunicación con el Personal.....	210

#### CONCLUSIONES.....215

#### APENDICE.....228

#### BIBLIOGRAFIA.....265

## INTRODUCCION

La comunicación es un vehículo importante que vincula las relaciones sociales y laborales en toda organización; la planeación de su estudio, dentro de un área administrativa, en este caso Recursos Humanos, permite analizar posibles problemáticas que obstaculizan la actuación de los integrantes de dicha organización.

Esta investigación, a través de dos grandes apartados, pretende proponer estrategias de comunicación que sirvan de apoyo a la Dirección de Recursos Humanos en la sede del Senado de la República durante la actual administración. La primera parte denominada "Comunicación Administrativa y Recursos Humanos" comprende cinco capítulos, los cuales conllevan al conocimiento de la realidad comunicacional de los recursos humanos a nivel global, hasta ubicarse en el objeto de estudio.

La "Planeación de la Comunicación Administrativa", por su infinita gama de elementos permite evaluar el ambiente social de una organización y realizar un adecuado plan de comunicación que dé a conocer, en forma práctica, las características de la información emitida hacia el personal, este a su vez, accede también a estudiar las técnicas de comunicación más convenientes para enriquecer la ya existente en el área de los recursos humanos; con base en los resultados se llega a la proposición de estrategias de comunicación que son el contenido de la segunda parte de la investigación.

Un aspecto importante es la realización de un análisis profundo de la realidad social, administrativa, comunicacional, de relaciones humanas y públicas del Senado de la República, indispensables para el futuro uso de su comunicación. Así, la planeación, después de apoyar el conocimiento de la situación que provoca el problema en los recursos humanos del Senado Mexicano, otorga las bases para programar una encuesta o sondeo de opiniones que demuestre el grado de necesidades o deseos de información con respecto a la forma de organizarse, y posteriormente a encontrar los elementos necesarios para concretar alternativas que enriquezcan esa comunicación.

Sin embargo, como se trata de una institución gubernamental, y en el problema de comunicación se entrelazan problemas administrativos, surge la necesidad de hablar sobre "Comunicación Administrativa", la cual pretende estudiar los elementos que impidan la comunicación existente en los recursos humanos. Entre otros, se dan a conocer las características de la comunicación entre jefe y subordinado, el sistema para manejar la información, los medios y técnicas que se utilizan, así como los obstáculos que pudieran presentarse.

Los siguientes capítulos tratan sobre factores conductuales del ser humano dentro de una organización que como elemento indispensable de ella es necesario conocer con profundidad.

En la sección destinada a "Relaciones Humanas y Comunicación Administrativa", se estudia lo concerniente al comportamiento humano y las formas de motivación para un mejor desenvolvimiento; esto, porque en infinidad de circunstancias la personalidad del jefe o subordinado, sus deseos reprimidos, la forma de comportarse, pueden ser la causa de que la comunicación administrativa no sea la conveniente. Así, al conocer los aspectos psicológicos de cada individuo que colabora en el área, se ubican conductas que tal vez expliquen el por qué su comunicación es afectada, lo que origina a su vez elementos que apoyan la planeación de algún programa de motivación que enriquezca por ende, su comunicación, aún cuando ésta es un instrumento útil para motivar al empleado.

El capítulo de "Recursos Humanos" se aborda por lo idóneo del área en estudio, básicamente permite conocer la conformación que debe tener un área de recursos humanos; al apreciar su ambiente social y de trabajo se obtienen mayores argumentos que contemplan situaciones obstaculizantes de comunicación, tal vez originadas por su administración.

En la sección "Relaciones Públicas y Comunicación Administrativa", se pretende comprobar si las relaciones que ha generado la administración de recursos humanos hacia sus miembros pueden catalogarse como buenas. Se utilizan las relaciones



públicas para conocer la opinión que tiene su público interno\* con respecto al área, si el personal conoce las metas u objetivos que tiene para el progreso de sus empleados, incluso saber qué tanto se conoce de su actuación.

La segunda parte de la investigación se denomina "Recursos Humanos en el Senado de la República"; los cuatro apartados que la comprenden abordan aspectos importantes de su actual administración. El sexto capítulo describe los orígenes del área y las bases legales de su desempeño, así como las principales actividades que realiza. Para conformar este apartado, de acuerdo con las características planeadas y recomendadas en planeación, se realiza un plan para describir el ambiente organizativo con el objeto de concentrar datos, impresiones e información para conformarlo.

En "Estructura Administrativa" se aborda el área Recursos Humanos, así como las características de su comunicación administrativa; en relación a éstas, el análisis que se presenta se apoya básicamente en los aspectos descritos en la sección de "Comunicación Administrativa".

El octavo capítulo, "Comunicación con el personal" se integra con el fin de conocer las barreras que impiden que la comunicación hacia los empleados no sea la adecuada; para ello, se aplica un sondeo de opiniones en donde las respuestas permiten reflejar los problemas que se estiman encontrar. Con un segundo sondeo y retomando las deficiencias del primero, se abarcan aspectos no contemplados, y conjuntando los resultados de ambos, surgen los elementos indicadores para realizar la propuesta de estrategias de comunicación.

El noveno y último capítulo, pretende superar los aspectos que en materia de comunicación se requieren en la administración de recursos humanos, de ahí que se denomine "Estrategias de Comunicación". Su trascendencia estriba en que incluye propuestas para enriquecer algunos aspectos administrativos importantes en el mejoramiento comunicacional, así como información que al empleado le interesa conocer; éste último se plasma en forma tal para realmente motivar e informar al empleado y sembrar en él la necesidad de informarse por sí mismo.

-----  
\*Cabe señalar que en este trabajo se consideran las relaciones internas como todo lo relacionado a Recursos Humanos en el Senado, y relaciones externas todo aquel vínculo de ésta con las demás áreas administrativas.

## PRIMERA PARTE

### PLANEACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

## CAPITULO 1. PLANEACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

La planeación es un proceso social que supone, además de la elaboración y evaluación de un conjunto de decisiones antes de iniciar una acción, una forma de control ejercido por un grupo directivo sobre sus empleados. Sin embargo, el resultado también depende de la interrelación que produzcan dichas determinaciones, sobre todo se transforman en serias limitaciones ante la presencia de niveles jerárquicos, lo cual dificulta el análisis de las relaciones humanas y la referencia continua hacia las autoridades y políticas; de ahí también las numerosas distorsiones al poner en práctica la planeación de la comunicación administrativa.

Los expertos en planificación deben mostrar mayor interés en las actitudes humanas, debido a que el personal de una organización puede destruir un plan o incrementar sus beneficios; así, su actuación dependerá de la precisión con que coordinen sus objetivos individuales y los de la organización. Al tratar de entender la conducta humana es importante buscar una explicación en la conducta indeseable, en la irracionalidad del ambiente de la organización a la que pertenecen, y evitar hacerlo a la inversa porque dentro de un ambiente de entendimiento y conocimientos precisos es la forma ideal para efectuar la planeación organizativa y la de los recursos humanos.<sup>1</sup>

Para el comunicador, es casi imposible realizar acciones sin una adecuada planeación, cualquiera que sea su programa debe ser meditado cuidadosamente, tener buenas razones para realizar una acción específica en determinada circunstancia; además precisar a qué personas quiere llegar y cuáles pasos de comunicación necesitará para llegar al sector que se pretenda.

Las buenas relaciones con los empleados proporcionan cierto grado de habilidad para planear cada detalle en el manejo de algunas técnicas administrativas, sobre todo de aquellas que necesitan comprensión de la teoría y estructura organizacional, elementos de supervisión, etc.

Además, es importante saber si se precisan datos de investigación sobre actitudes y aspiraciones, conocimientos existentes o métodos para adquirirlos, existencia de modalidades individuales y sociales de conducta e incentivos al personal. Y

---

<sup>1</sup>.- Ackof Russell, L. Un Concepto de Planeación.., pp. 86-87.

de igual forma, un estudio detallado sobre cuestiones de lenguaje, atendiendo a los requerimientos sobre ideas que son difíciles de expresar, utilizando los vocabularios y coloquialismos adecuados.

### A. Planeación

El empleo de la palabra planeación es muy diverso, se utiliza según la situación que se investigue.<sup>2</sup> En el ámbito gubernamental, es un proceso de instrumentación y ejecución de acciones, mismas que son seleccionadas por su eficiencia para orientar una situación real hacia el logro de un grupo coherente de objetivos.

Al iniciar un programa de planeación es necesario realizar un análisis de la realidad, por lo que el conocimiento tan completo como sea posible del ambiente de una organización, es un antecedente indispensable para planear el uso de la comunicación. Desde el punto de vista del planificador, la comunicación tendrá los siguientes aspectos preliminares:

- Encontrar alternativas que amplíen la eficiencia del uso de la comunicación dentro de grupos pequeños de empleados.
- Concebir alternativas que propicien la participación de los trabajadores.
- Desarrollar mecanismos para implementar planes, programas y proyectos que garanticen la fidelidad de la proposición de necesidades de comunicación ya establecidas.

---

<sup>2</sup>.- Al respecto Terry, George R., Principios de Administración, pp. 202-203, considera a la planeación como una selección y relación de hechos, "así como la formulación y uso de propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados. En determinar por adelantado lo que se va hacer y cómo se va hacer. Se puede considerar que la planeación está formada por un cúmulo de decisiones."

- Crear condiciones mediante un procedimiento ascendente que permita el acceso continuo al uso de la tecnología de la información.
- Dar flexibilidad a los sistemas de control y realimentación de la ejecución de planes, programas y proyectos, a fin de lograr la práctica y reiteración de acciones de funcionamiento.

Para realizar un programa de comunicación hacia los empleados, primeramente debe realizarse una encuesta a fin de determinar qué trabajadores conocen las políticas, problemas y otros temas importantes; esto permitirá conocer cuál es la información que necesita comunicarse. Es interesante también tanto para el comunicador como para el empleado, toda la información relativa a la institución, como son los antecedentes y la organización actual, las políticas que afectan las relaciones entre subordinado y supervisor, oportunidades de progreso, posibilidades de ascenso, etc.<sup>3</sup>

La planeación de esta naturaleza constituye un proceso en el tiempo que incorpora como elemento fundamental la realización de acciones. Comprende además, la formulación y adopción de un grupo coherente de objetivos, los cuales otorgan sentido al propósito que se pretende evaluar. Las acciones se seleccionan con el propósito final de orientar una transformación de la realidad, lo que señala la importancia del tiempo sobre procesos que pueden ser modificados tal vez en forma inmediata. Así también, constituye una actividad que debe abordarse en forma integrada y unitaria, reconociendo las múltiples interrelaciones que existen en la situación objeto de estudio.<sup>4</sup>

La planeación es también un instrumento racional que permite al hombre maximizar los resultados de sus acciones por medio de un adecuado aprovechamiento de recursos en un tiempo específico.

---

<sup>3</sup>.- Frazier Moore, H. Relaciones Públicas, Principios, Casos y Problemas, p.p. 268-269.

<sup>4</sup>.- Ortega Blake, Arturo. Planeación, pp. 81-83.

## 1. Bases Preliminares

En la planeación, toda acción debe ser realizada en su momento y siempre dependiendo de la importancia del objetivo que se busque, de las condiciones ambientales internas y externas, de las ventajas favorables al objetivo dado y de la actitud de los empleados hacia el plan.

El esfuerzo mental es la principal ayuda para reconocer el momento adecuado, es decir, ver hacia adelante de manera que puedan anticiparse los cambios posibles y programar periodos futuros. En este punto es donde la planeación ayuda a descubrir oportunidades para el presente y para el futuro. <sup>o</sup>

La planeación maneja seis rasgos de apoyo para lograr la profundidad que se requiere según la situación que se esté por estudiar: <sup>\*</sup>

- Importancia en la racionalidad de la elección y sus opciones, con el fin de buscar armonía de todos los elementos que se combinan en determinada tarea o instrumentos.
- Selección de objetivos adecuados a la importancia del caso en estudio.
- Asociación de metas, objetivos y políticas.
- Aplicación de estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- Delimitación de los alcances futuros deseados.
- Consideración de aspectos políticos del plan.

---

<sup>o</sup>.- Terry, Op. Cit., pp. 203-204, "opina que para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada, o sea el esfuerzo mental, debe tener lugar antes de la ejecución o del esfuerzo físico."

<sup>\*</sup>.- Ackoff, Op.Cit., pp. 31-32

## 2. Objetivos y Metas

De acuerdo con la planeación, mediante una intervención activa actual, se puede mejorar el futuro. Al contar con cierto grado de predicción hacia los problemas que acontecen ante la falta de una intervención planeada, se puede utilizar la predicción o proyección de referencia, que nos facilitará especificar lo que será el estado futuro de la organización donde se plantea si no se realiza una actividad nueva para la misma. Cuando la descripción de la proyección de referencia es satisfactorio, se presenta una proyección ideal, que es el punto que toda organización desea alcanzar. La discrepancia entre ambos tipos de proyección es lo que la planeación deberá eliminar.

Ante la frecuente imposibilidad de lograr una proyección ideal, la tarea más importante consiste en determinar el grado en que pueden aproximarse a sus aspiraciones, lo cual se logra con la proyección planeada, que es una descripción de la distancia que la institución tal vez pueda avanzar para lograr sus requerimientos. De esta forma, la planeación deberá iniciarse con una proyección de referencia y una proyección ideal, para concluir con una proyección planeada por anticipado. Tales proyectos permiten describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde se desea llegar. Los estados o resultados deseados del comportamiento son los objetivos, los cuales son también las metas que se desean alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan.<sup>7</sup>

Existen criterios para formular un objetivo relacionado con las operaciones al preguntarse cómo se puede determinar si realmente existen malas relaciones con los empleados, mismas que faciliten el grado de incomunicación. Estos consisten en señalar que cuando el desgaste que sufren los trabajadores es de importancia, su ambiente moral suele ser débil, y esto a su vez repercute en el ausentismo que ello genera.

Los aspectos de la moral de los empleados requieren de una comprensión profunda de las necesidades, deseos y satisfacciones del personal de que se trata; no obstante, estos problemas no se pueden tratar sin relacionarlos con los conceptos de enajenación, identificación participación, etc.

---

<sup>7</sup>- Ibidem.

Después de tomar en cuenta los criterios para la formulación de objetivos, se precisa el establecimiento de requisitos para el mismo fin:<sup>6</sup>

- Delimitar los objetivos de la empresa y traducirlos en metas, dicha interpretación constituye un programa para llegar a las metas.
- Facilitar una definición operacional de cada meta y especificar los pasos a seguir para evaluar el programa alcanzado.
- Eliminar los conflictos, esto es, decidir la actividad a seguir cuando el progreso hacia la meta requiera del sacrificio de otra.

Desde el momento en que se han logrado formular los objetivos de nuestro plan, existe la posibilidad de establecer los objetivos de la planeación, directamente con nuestro objeto de estudio, es decir, las relaciones interorganizacionales del uso de la comunicación:<sup>7</sup>

- Examinar las actividades físicas y mentales que deben realizarse.
- Asignar funciones y responsabilidades mediante grupos de trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores, sin importar el nivel, la información y el material necesario para desempeñar sus labores con la máxima eficiencia, motivándolos al mismo tiempo para desarrollarse.

La aplicación de los tres objetivos anteriores requiere de algunas condiciones a seguir:

- Estudiar el flujo de decisiones que debe tomar todo el personal de mediana y alta jerarquía.
- Realizar un modelo de cada decisión administrativa dentro de lo posible.

---

<sup>6</sup>- Ibid., p. 37

<sup>7</sup>- Ibid. p, 37



- Especificar la información que se requiere para cada decisión y el diseño de un sistema de información, para llenar estas necesidades.
- Señalar la responsabilidad de las decisiones y puestos, especificando cuáles deben tomarse colectivamente.
- Para motivar al personal, ampliar el desarrollo de medidas de rendimiento; procedimientos para aprovecharlas y la utilización de los resultados.

### 3. Ventajas y Desventajas<sup>10</sup>

#### Ventajas:

- Con la planeación de las actividades a realizar, se orientan los esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados.
- La planeación permite visualizar posibles campos de participación y la probabilidad de aplicar variables complejas que modifiquen las actividades cotidianas en forma positiva o negativa.
- Con ella también se establecen los límites de tiempo para iniciar y determinar una actividad, promoviendo al mismo tiempo la fijación de estándares de desempeño. Cuando un plan no incluye ese tipo de ayuda, será necesario implementar uno con tales características.
- La planeación logra, además de plasmar por escrito la orientación, los resultados deseados y la forma de lograrlos.
- El aislamiento y la confusión se ven reducidos, y al mismo tiempo se obtiene la identificación constructiva con los problemas y las potencialidades de la organización.

---

<sup>10</sup>.- Terry, Op. Cit., pp. 206-209.

- Proporciona una mayor utilización de las instalaciones disponibles de una organización, por lo que las actividades son equilibradas tanto en calidad como en oportunidad.
- Una adecuada planeación ayuda a lograr una dirección confiada y la posibilidad de mayor status, y al mismo tiempo permite pensar las cosas por adelantado, proporcionando orientaciones a largo plazo para los problemas futuros.

#### Desventajas:

- Debido a que no es posible predecir con exactitud lo que acontecerá y cómo el plan formulado debe ser implementado, se pierde gran parte de su valor por los constantes cambios; basado en predicciones no confiables se encuentra sujeto a dudas.
- Un obstáculo psicológico es cuando el personal tiene mayor interés por el presente que por el futuro, porque éste último implica cambios y ajustes hacia nuevas situaciones y condiciones, y un error es creer que con la planeación se van a reducir tales cambios.
- Se cree que con la planeación el trabajo administrativo es más difícil de lo necesario. Sin embargo, el argumento radica en que en ella, cada detalle debe establecerse y explicarse cuidadosamente, surgiendo muchas veces la necesidad de una planeación minuciosa, con lo cual por lo regular se evita la participación de todo el equipo de planeación, dando oportunidad exclusivamente al responsable de la misma.
- Las situaciones difíciles o no usuales requieren de decisiones rápidas, sin contar con el tiempo necesario para elaborar un plan, aunque en todos los eventos se necesite tan sólo un mínimo de planeación, de lo contrario se estará dando importancia a algo que no lo tiene.
- En diversas ocasiones, se preparan informes e instrucciones más allá de lo requerido; además, se gasta tiempo y dinero intentando que todo encaje en un plan, aun cuando éste no es necesario.

- La existencia de decisiones inmediatas u órdenes superiores limitan la utilidad de un plan, sobre todo cuando se ataca la situación cómo y cuándo parezca pertinente al presentarse el problema. Además, en ocasiones, con la planeación no se siguen los planes en forma consistente y exclusiva en determinadas circunstancias.

#### 4. Características de un Plan<sup>11</sup>

Existen dificultades asociadas con la implantación de los esfuerzos de planeación, de ahí el interés que debe aplicarse en la determinación de su ámbito y contenido; sin embargo, es importante tomar en consideración que la información de un plan puede requerir de un cantidad excesiva de tiempo y trabajo adicional. Debe describirse un proceso tentativo, primeramente visualizar los conceptos y refinamientos hasta que el plan quede completo.

El comportamiento de la gente influye en su elaboración, por lo que conviene mantener un clima de trabajo que permita el avance de la planeación. La fuerza de trabajo debe participar proporcionando una preparación continua en prácticas de la planeación, aceptando la responsabilidad del formulador de planes.

El éxito de cualquier plan está influido por la forma en que los empleados desempeñan sus labores, por ello, es importante tomar en cuenta las habilidades y limitaciones de la gente, debido a que si carecen de aptitudes debe dárseles una preparación adecuada.

Así, como características principales en la elaboración de un plan, se encuentran las siguientes:

- La composición de un plan debe ser acorde con la naturaleza técnica del tema; la facilidad que se tenga para ponerlo en marcha, el conocimiento de su contenido para entender las tareas y ejecutarlas, y la influencia del plan sobre el personal afectado.

---

<sup>11</sup>.- Terry, Op. Cit., pp. 193, 202-203; Ortega, Op. Cit., pp.81-82; y Ackoff, Op. Cit., pp. 183-184.

- El plan incluye determinada identificación por parte del encargado hacia la organización para realizar la ejecución de la meta establecida.
- La importancia de un plan, se encuentra condicionado por los beneficios que se esperan obtener, de ahí la trascendencia de que el planeador al realizar el esquema, visualice las actividades propuestas, aplique su experiencia y conocimiento, pero no únicamente como una investigación o estudio, sino con acciones coherentes, basadas en estudios de la realidad de la organización, mismos que aumenten el prestigio de la unidad planeadora.
- La magnitud del contenido del plan está sujeto tanto a la cantidad como a la preparación del personal que participará, así como a los elementos materiales requeridos para su instalación.
- La libertad de acción para aplicar un plan, dependerá de los componentes del mismo, los cuales afectarán a todo el personal de las unidades de la organización. En caso de no contemplar los diversos marcos de referencia en la aplicación del plan, las acciones originan efectos negativos en los elementos del sistema. Por lo que es necesario integrar los elementos del proceso de información que impulse la participación.
- La vida de un plan, se encuentra delimitada en función de sus componentes, del tiempo establecido para su ejecución y de los factores ambientales internos y externos de la organización. No obstante, su culminación también dependerá si los objetivos no cambian durante el tiempo de su aplicación, ya que estos son definidos en forma de direcciones, grados de cambio o resultados finales, y pueden encontrarse con obstáculos que impidan su desarrollo.
- La flexibilidad de un plan depende de los requerimientos del mismo, de las instrucciones que deban seguir y de la naturaleza de la orden de ejecución.
- El carácter confidencial del plan permanecerá dependiendo de las funciones que deben ejecutarse, y su especificidad será determinada por la precisión obtenida en la formulación de lo que se desea obtener y de los niveles esperados de realización, así como de los instrumentos y técnicas de medición y evaluación.

- La integridad de un plan se ve limitada por la adecuación de las instrucciones del mismo durante su ejecución, lo cual a su vez, tiene cierta probabilidad de que ocurran en la forma prevista. Debe considerarse que los planes son tentativos y se encuentran sujetos a una revisión periódica, conforme se conocen nuevos hechos que obstaculicen los lineamientos antes establecidos.
- La exactitud de un plan es arbitraria ya que depende de todas las correcciones que se le realicen, incluyendo información ya utilizada, las decisiones, programas de prueba, así como todos los puntos de vista o problemas que surjan por parte del planificador y el funcionario que aprueba tales disposiciones.

## B. Proceso de Planeación<sup>14</sup>

La planeación se inicia con la determinación de una situación específica que requiere atención y la forma adecuada de organizar el trabajo; por ello, como es un proceso que nos permite determinar hacia la dirección a seguir, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su proceso se inicia con una investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de las situaciones externas como internas de la organización; y con base en los elementos anteriores, conocer los antecedentes y medios que ayudarán a fijar los objetivos.

Las actividades que auxiliarán la elaboración del plan deberán ser fuentes de información particularmente aplicables a sus necesidades; además, el administrador tendrá sus propias ideas en cuanto a la forma de mantenerse informado sobre los asuntos más importantes. Sin embargo, si recibe una orden de su superior, no existirá ninguna discusión en cuanto a la realización de la petición; pero si él puede expresar sus sugerencias, peticiones o informes, podrá también determinar si seguir o no una decisión adicional.

De esta forma, las actividades de planeación incluyen considerables detalles específicos y determinados pasos generales que se dan en cada fase del proceso de planeación, los cuales, alrededor del proceso serán el desarrollo de metas, investigaciones, objetivos, políticas, procedimientos y programas.

---

<sup>14</sup>.- Para fines de estudio, tomaremos como base los elementos de Díaz, Planeación y Comunicación, pp.107-130,212-213; Ortega, Op. Cit., pp.84-87; LeBreton, Preston, Administración..., pp. 109-121.

## 1. Conocimiento de la Realidad

El conocimiento de la realidad es el diagnóstico y pronóstico de la situación a transformar, el cual pasa de una descripción a ser una interpretación, calificación y jerarquización del problema y sus oportunidades de solución.

Esta fase expresa el proceso analítico y de síntesis para conocer perfectamente la realidad social o económica que se pretende estudiar. Una clara apreciación del problema y de las condiciones actuales que requieran mejoría, y para lo cual se realiza la planeación, precisan de los siguientes elementos:

- Conocer el fin principal por el que se formula el plan y su importancia para la institución.
- Establecer la necesidad de modificar el plan en proceso e iniciar uno nuevo.
- Aclarar las diferencias entre el fin perseguido y los objetivos de la organización, así como las necesidades de modificación de ambos.

Es importante conocer las actividades internas y externas que serán planeadas y sus repercusiones sobre otras, lo que redundará en una planeación más eficaz; son fuentes de información útil: la experiencia, las resoluciones dadas a problemas anteriores, la experiencia de otras organizaciones, la observación, consulta a archivos y datos obtenidos de investigaciones y experimentos.

Durante el desarrollo de este paso debemos tener presente que los datos recopilados deben ser información suficientemente extensa para abarcar todas las actividades que serán afectadas, por lo que será importante no pasar por alto ninguna fuente de información, dentro de las cuales es conveniente incluir las sugerencias solicitadas al personal.

Todo elemento informativo debe ser examinado por separado y posteriormente en conjunto, ya que de esta forma se ponen de manifiesto las relaciones causales y los datos pertinentes a la planeación. Con ello se logra conocer la relación existente entre los datos reales y confirmados por el personal operativo, dando pie a una pronta tabulación, con lo cual se facilita su análisis.

Los instrumentos para esta fase son los que permitan el proceso de decisión. Cuando se requiere decidir es importante la existencia de un conocimiento acumulado, únicamente debe variar la profundidad de ese conocimiento y de su verdad. Sin embargo, no se excluye la utilidad diagnóstico pronóstico, ya que la práctica humana es un permanente conocer, decidir, actuar y criticar, además los individuos siempre están analizando ideas y hechos para las decisiones más triviales.

Los pronósticos son a mediano plazo, y se efectúan sobre las conclusiones parciales de estudios a largo plazo, acrecentadas con información de tendencias históricas que dependen de la disponibilidad de estadísticas y de la veracidad de las mismas.

Un obstáculo para el diagnóstico es que en ocasiones los datos históricos resultan insuficientes debido a que no siempre puede cuantificarse la información, por lo que no sirven de auxilio en el proceso de decisión; además en el campo de la comunicación se conoce poco sobre el desarrollo de metodologías adecuadas a estudios de corto plazo, en ocasiones es mínima la importancia cualitativa de retratos hablados, de informaciones captadas a través de entrevistas de preguntas abiertas, mismas que son necesarias al abordar la historia.

## 2. Las Decisiones<sup>13</sup>

Esta fase es necesaria porque es la consecuencia del problema, ya que la realidad requiere de decisiones en sus diferentes etapas. Entenderemos como decisión al proceso donde se estudian las alternativas para solucionar una situación-problema, relativa a la realidad de un grupo, una institución o un individuo. El objetivo será optimizar la localización de los recursos disponibles y la estrategia política establecida; reconociendo que ésta última deberá estar apoyada en diversas técnicas para la toma de decisiones y relacionada con el objetivo final que se propone alcanzar.

---

<sup>13</sup>.- Díaz, Op. Cit., pp. 212-213.



Cuando el planificador, debido a la información recibida y evaluada, ha decidido modificar un plan o implementar uno nuevo, será importante aislar el objetivo específico que debe satisfacerse. No es suficiente saber que se tiene un problema, sino conocer su naturaleza específica para que el plan pueda ocuparse de la verdadera causa. Un ejemplo de lo anterior, es cuando la institución sufre una continua rotación de empleados, tal vez por las oportunidades de progreso, interés y nivel de trabajo asignado, sueldo actual y perspectivas futuras, equipo e instalaciones utilizadas, imagen de la organización, la categoría de los jefes, etc.

Existen dos tipos de decisiones: las programadas, que son repetitivas y rutinarias, para las cuales existe un proceso definido, por lo cual no son tratadas como nuevas cuando se presentan; y las no programadas, que son nuevas, no estructuradas y no repetitivas. En estas últimas no existen métodos para tomarlas porque no se habían presentado antes y su naturaleza es muy compleja, por lo cual se les debe prestar mayor atención cada vez que se manifiestan.

#### a. Conciencia, Reconocimiento y Definición de la Situación que Provoca el Problema

Una toma de decisiones proviene de la presencia de una situación que se presenta con frecuencia y que debe ser solucionada; de la perspectiva de una postura que puede ser una buena oportunidad o un peligro para la organización o para alguna de sus áreas; o puede surgir por una diferencia entre resultados y objetivos, o entre resultado y expectativas.

Otra forma de encontrar o identificar problemas es mediante modelos históricos de la realidad, porque además de mirar al pasado para identificarlos y buscar su solución, permite planear el comportamiento futuro; estos planes a su vez se convierten en puntos de comparación para sondear problemas. El sistema más utilizado es el de averiguar las "tendencias" para proyectarlas al futuro.

En las organizaciones se habla mucho de planeación pero sus modelos ejercen poca influencia en la identificación de problemas. Esto se debe a que un plan define límites a la independencia de los administradores; si éste se cumple, se le permite al administrador definir las situaciones críticas<sup>14</sup> como él las ve; pero en caso de que el plan falle, los niveles superiores ayudarán a su identificación, perdiendo temporalmente el derecho a administrar. Es por ello, que los planes son proyecciones de los mismos niveles que los administradores creen que pueden seguir.

#### b. Búsqueda y Análisis de Alternativas

El proceso va de lo familiar a lo menos conocido. Primeramente deben revisarse los programas de la organización para determinar si el problema se puede solucionar inmediatamente. Si lo anterior no es posible, se investiga la fuente más conocida. Si este procedimiento no resulta, se necesitará ampliar el marco de investigación. Ante tal situación será útil observar otras organizaciones y sus métodos, o contratar consultores externos. El fin principal es concretarse en los síntomas y buscar las relaciones de causalidad más cercanas.

#### c. Selección de la Solución

En este punto se compara cada alternativa con los objetivos, en caso de que no se llegue a la consecución de los objetivos, deberá ser descartada, pero si excede notoriamente sus exigencias es aceptada y se suspende el proceso. La mayoría de las alternativas no son totalmente aceptadas o rechazadas, por lo cual hay que compararlas entre sí, para finalmente reunir toda la información y hacer una última comparación entre las alternativas y los objetivos.

---

<sup>14</sup>.- Sinónimo de problemas.

En el conocimiento de las consecuencias se distinguen tres situaciones: la certeza que se tiene cuando se conoce cuál estado terminal se va a presentar, por lo que el problema será de cálculo, en el sentido de las limitaciones de máquinas y de los trabajadores para realizarla o en el costo de tales operaciones; el riesgo cuando se conocen las probabilidades con que se puede presentar un estado terminal; y la incertidumbre, al conocer los estados terminales.

A fin de ratificar la utilidad de la alternativa seleccionada con los datos más importantes de los ya recabados se procede a formular algunas presunciones que señalarán las circunstancias en que debe basarse y justificarse el plan, en caso de no vigilarlas cuidadosamente.

#### d. Objetivos y Fines

Al hablar de objetivos, debemos relacionarlos con las decisiones como un criterio que debe emplearse para evaluar las consecuencias de las alternativas o un punto final que debe ser alcanzado pero cuyos medios se desconocen.

La forma de plantear los objetivos puede ser la siguiente:

- Cuando se trata de un sólo objetivo, una sola persona podrá tomar las decisiones.
- Si se trata de una estructura de objetivos, serán varios los participantes; en cuyo caso las relaciones que se toman afectarán a muchos individuos y su conducta a las decisiones, aunque la de ellos pueda ser descrita en función de los objetivos ya impuestos que provienen del ambiente exterior, o de los establecidos al iniciarse la organización, pero que son independientes de los individuos.
- Cuando se trata de múltiples objetivos, es considerable la participación. Cada persona o centro de toma de decisiones, determina su propio conjunto de objetivos; en cualquiera de los casos el conflicto es inevitable.

## e. Instrumentos

Los instrumentos de apoyo para la fase de decisiones los conforman el plan, el programa y el proyecto. Es importante distinguir el proceso de planeación y los documentos que se elaboran en determinado momento o fase del proceso, porque esto permite una visión global de la realidad y del conjunto de decisiones que faciliten una intervención coordinada y apoyada por criterios científicos.

El plan, programa y proyecto, son documentos que señalan las decisiones tomadas en determinado momento y para un período en el futuro. Existen asimismo, dificultades al delimitar un plan, puede representar desde las decisiones de una estrategia general hasta la definición precisa de proyectos e instrumentos de intervención.

Un plan debe contener los siguientes elementos:

- Objetivos
- Establecimiento de metas globales y sectoriales
- Programas Sectoriales
- Disposición de recursos
- Ordenación sistemática de la implementación <sup>15</sup>

El programa incluye contenidos y objetivos bastante diversos. No obstante, se considera una ordenación en el tiempo de las actividades a desarrollarse; es posible, además, tener programa, tanto en el plan como en el proyecto. El programa abarca los siguientes elementos:

- Estudio de alternativas para la solución del problema
- Delimitación de metas ( tiempo y ubicación )
- Recursos necesarios
- Cronograma de implementación
- Personal ejecutor.

El proyecto es un plan prospectivo de una unidad capaz de materializar algún aspecto determinado, implica el establecimiento de un servicio mediante el empleo de determinadas técnicas con el fin de obtener cierto resultado o ventaja y la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de estos medios con los resultados perseguidos.

---

<sup>15</sup>. Ackoff Op. Cit., pp. 31-32.

### 3. Las Acciones<sup>14</sup>

Dentro de la planeación, las acciones representan decisiones tomadas para transformar una situación. En esta fase deben señalarse dónde, por conducto de quién y cuándo debe ejecutarse cada sección del plan para alcanzar el fin que se pretende. Incluye además el enfoque y el tiempo que durará en aplicarse.

Para mayor éxito de los resultados del plan, es importante seguir detenidamente su desarrollo y efecto como parte del trabajo de planeación; aunque lo anterior también debe quedar incluido en la función de control. Conviene además, realizar registros e informes a fin de mantener siempre enterados a los jefes sobre el progreso del plan. Al concluir la recopilación de los datos, éstos deben permitir apreciar resultados satisfactorios y establecer medidas correctivas en caso de que sean deficientes.

Contamos con dos razones para preparar un esquema amplio. La primera por la frecuente necesidad de obtener la aprobación antes de iniciar un esfuerzo importante de planeación. La segunda en relación a las directrices que una proposición debe otorgar al planeador. Ambas cuestiones forman parte de la planeación previa.

Una proposición útil cuenta con una formulación precisa de la necesidad, la naturaleza del proyecto, los resultados que se pretenden, los requerimientos de organización y un calendario provisional de actividades claras y precisas con información técnica y completa. La naturaleza del plan proporcionará las características acerca de la composición probable del equipo, si requiere mayor información y ésta se encuentra dispersa en la organización, es importante contar con la colaboración de un representante de cada departamento.<sup>17</sup>

<sup>14</sup>. Terry, Op. Cit., pp. 277-280.

<sup>17</sup>.- La formulación de preguntas para obtener la información necesaria para una planeación adecuada, permite estimular el pensamiento, cuyas respuestas descubren material importante que puede ser incorporado al plan. El apoyo de algunas son descritas en Terry, Op. Cit., pp. 280-282.

El requerimiento posterior será el bosquejo específico en que se ejecutará la parte restante del proceso, el cual deberá incluir: un plan de adquisición de información, señalando el sistema de evaluación y selección del mismo, y un calendario específico. Al formalizar los esfuerzos para establecer contactos con la naturaleza confidencial del plan, su importancia o comprensión deberán ser señalados únicamente por el planificador y su superior.

Los datos primarios los obtenemos mediante entrevistas, al revisar los archivos o leer informes, en tales circunstancias el planeador reúne la información que necesita para evaluar mejor el problema y seleccionar un curso de acción. Para una óptima obtención de datos, los siguientes factores son de gran ayuda:

- Las características de la información obtenida
- El método utilizado para conseguir los datos primarios
- Las fuentes de información utilizadas
- El personal que obtendrá la información.
- La forma de recopilar los datos.

En relación con la naturaleza de la información, es importante que los datos recolectados estén vinculados con el cuerpo del plan y que dicha información sea manejada por un método específico el cual se ajuste a las necesidades predeterminadas.

Con respecto a las fuentes de información, se recomienda dar prioridad a las internas, sobre todo cuando se trata de un problema de comunicación u organización, a fin de canalizar a los empleados de todos los niveles administrativos y no administrativos, así como la información que se logre recabar de los archivos e informes de la institución objeto de estudio.<sup>10</sup>

Finalmente, los datos que se presenten al planeador, en el caso de los primarios, deben entregarse en forma de estadística acumuladas, con poca o ninguna interpretación; y los informes o comunicados escritos deberán siempre incluir interpretación, evaluación y recomendaciones.

---

<sup>10</sup>.- En este punto conviene estudiar el diseño de un sistema de información como lo describe Ortega, Op. Cit., pp. 93-95.

#### 4. La Critica

La fase critica es el conjunto de procesos o subprocesos de seguimiento, control y evaluación del desempeño de determinadas operaciones que intentan realimentar el proceso de decisión, anteponiendo los posibles desvíos o distorsiones del proceso de acción a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El establecimiento de metas dan mayor eficiencia a la estructura del concepto de planeación como proceso. Además cuando se hace referencia a la fase del conocimiento de la realidad, siempre se presupone que las demás están desarrollándose.

En ocasiones resulta recomendable combinar las etapas de la captación de los datos y la evaluación de los mismos, sobre todo si el planificador recibe información de diversas fuentes, debe evaluar los datos adecuados, y como resultado, requerir de información adicional, regresando entonces a las etapa anterior.

Es importante poner énfasis en el cuidado que se dé al someter a prueba la exactitud y actualidad de los datos primarios y los ya elaborados. La información que se reúne por medio de entrevistas y cuestionarios, después de haber utilizado una muestra representativa, requiere de una nueva evaluación. En este caso, debe darse especial interés en la adecuación de la muestra y en su representatividad. Es por eso que la etapa critica se complica más cuando al evaluar las entrevistas se pide la opinión personal de determinada cuestión.

La elección de un curso de acción tiene estrecha relación con el objetivo del plan. Si se establece en forma precisa y bien definida durante la segunda etapa, puede ser transferido en su forma original. No obstante, si el planeador cree necesario modificar los objetivos originales, deberá hacerlo aún cuando sea un sustituto totalmente diferente de la formulación original.

El proceso de decisión girará alrededor del objetivo del plan, por lo que es necesario que la información general, las alternativas y las variables sean consideradas en esta etapa.

Las alternativas se condicionan de acuerdo a la naturaleza del plan en estudio; cuando el planificador las ha aislado y ha determinado variables importantes con sus respectivas probabilidades, adecuadas para escoger su solución, los resultados siempre se encontrarán condicionados de acuerdo a la naturaleza del problema.

Posteriormente se procede a realizar un ajuste a los componentes de los planes provisionales, por lo que se procede a realizar una prueba para un programa mediante las siguientes consideraciones:

- Componentes que se pretenden comprobar
- Naturaleza de la prueba
- Asignación de las responsabilidades
- Informe de los resultados o conclusiones de la prueba.

El objetivo de la prueba es determinar lo adecuado de la elección, por lo que tal vez sea necesario analizar la sensatez del programa que se pretende ejecutar. Existen pruebas que solo evalúan el proceso de decisión y otras que se realizan en una etapa introductoria cuando el plan se encuentra en exploración. Hay programas que se prestan como pruebas comparativas en planes similares.

Si el plan es adecuado, se procederá a realizar el definitivo; en caso de registrar fallas en el plan original, se deberán rehacer las etapas correspondientes las veces que se estime conveniente.

Para proceder con la preparación del plan definitivo, deben preverse las siguientes secciones:

- Naturaleza del plan
- Resultados estimados
- Calendario de actividades
- Personal que participa en la etapa de preparación
- Pruebas que apoyan la elaboración definitiva.

La naturaleza del plan es el objetivo básico que motivó el esfuerzo, aunado a la solución que se recomienda aplicar a los problemas planteados. Si se anotan los resultados que se anticipan, son de utilidad para el agente que debe aprobar y señalar las expectativas específicas.

En el punto correspondiente al calendario de actividades, es importante anotar la fecha de iniciación, el tiempo requerido para el plan de acción, el periodo de ajuste para aplicar el nuevo programa en la organización y la utilidad que se espera de él.



Como punto final, se procede a la obtención de la aprobación del plan. Sin embargo, cuando el planeador lo presenta a otros miembros de la organización, éste debe influir en la decisión final del agente que decide la aprobación. La forma de presentación queda condicionada por la complejidad del tema y la importancia que el plan tenga para la organización. Un plan que pretende informar se logra si el planeador presenta su proposición en forma directa; además deberá encontrarse preparado para contestar posibles preguntas. Cuando se trata de planes que posiblemente sean aprobados de inmediato, éstos requieren de una presentación más detallada de las recomendaciones específicas, los resultados esperados y los recursos requeridos.

## CAPITULO 2. COMUNICACION ADMINISTRATIVA

En toda organización la comunicación administrativa permite tener un contacto recíproco entre jefes y subordinados, sobre todo en el caso de requerir un cambio de actitud en los segundos. Mediante la comunicación formal, las actividades son coordinadas en forma más eficiente; sin embargo, sus distintas caracterizaciones permitirán realizar un mejor análisis de la institución que se planea estudiar ya que en su línea ascendente es posible encontrar un sinnúmero de obstáculos que permitan conocer si la coordinación se aplica a los trabajadores en forma eficiente; además de detectar las barreras de comunicación que se registren, en donde el conocimiento tan completo que se tenga del personal propiciará mayor eficiencia en ambas partes.

Al aprovechar la comunicación informal y conocer los aspectos que proporcionen una correcta comunicación, podrá buscarse la posibilidad de incluir en ella aspectos que eliminen los efectos negativos del rumor. Lo anterior, aunado a un sistema de comunicación administrativa estructurado, facilitará la realización de actividades que se encuentran delimitadas en cuanto a señales y códigos por cada área.

La comunicación administrativa es el proceso mediante el cual el jefe y los subordinados intercambian información con el propósito de que las personas que trabajan en una institución mantengan contacto con ella.<sup>17</sup> Relacionada con la administración, se considera como un proceso continuo y pensante que se vincula con la transmisión y el intercambio, con el entendimiento de ideas, hechos y cursos de acción.

En la mayoría de las comunicaciones administrativas es importante una preparación cuidadosa: primeramente se recomienda determinar el propósito exacto en términos de la respuesta del receptor; sobre todo si se pretende llegar a una decisión para persuadir al destinatario sobre un nuevo punto de vista o formar una actitud favorable hacia un concepto dado; posteriormente, tras haber determinado nuestro propósito se procede a planear la comunicación ya con un objetivo en mente y un formato que sea efectivo para lograr una comprensión y una respuesta sincera por parte del receptor.

---

<sup>17</sup>.- Duhalt Kauss, Miguel. Técnicas de Comunicación Administrativa, pp. 21-22

Una adecuada comunicación administrativa permite la participación y el intercambio de información entre todos los miembros de una institución; otorga oportunidades de comunicación entre personas del mismo nivel o hacia sus subordinados, sobre todo cuando cada uno de ellos necesita saber lo que ha hecho, está haciendo o planea hacer la organización que representa. Además, es un medio de capacitación, a los servidores públicos<sup>20</sup> les permite tomar decisiones en forma adecuada, ayuda a que identifiquen los problemas, permite que tomen acciones necesarias para lograr ciertos objetivos y para seleccionar el grado de esfuerzos que requiere un equipo de trabajo con sus empleados, así como también el grado de aceptación que tienen las actividades realizadas por la organización que dirigen<sup>21</sup>.

De lo anterior se desprende que tal comunicación sea resultado de una administración competente. Una situación con incomunicación puede ser sinónimo de que los mejores esfuerzos y el uso de varios dispositivos o ayuda para la comunicación pueden no lograr los resultados que se esperan si la administración no es efectiva.

Así, un sistema de comunicación es importante para mantener informado al personal que labora en una institución, esto también permite cierto grado de armonía e influencia sobre la conducción que ejerce sobre ellos. Cuando un empleado entiende su puesto y es leal respecto a lo que está tratando de lograr, su actitud contribuye a ser catalogado como un miembro valioso para el equipo de la organización.

El éxito de un equipo de trabajo depende de la interrelación que el jefe y subordinados mantengan mutuamente. La actividad administrativa es un trabajo en común que requiere un sistema de comunicación fluido y preciso. El supervisor o jefe será clave en la comunicación interna de la institución, tendrá la posición entre un nivel superior al suyo y el de sus subordinados, por lo que tendrá responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema comunicacional.

---

<sup>20</sup>.- Se hace referencia a este término únicamente por su relación con las instituciones de gobierno.

<sup>21</sup>.- Terry, George R. Principios de Administración, pp. 170-181.

### A. Conformación del Proceso de Comunicación Administrativa<sup>22</sup>

La estructura de un sistema de comunicación administrativa determina el desarrollo dinámico en gran parte de las actividades realizadas por una institución. Comúnmente se estudia cómo los mensajes utilizan a la gente pero no cómo ésta puede aprovecharlos, de ahí que sea importante poner mayor énfasis en conocer los intereses y necesidades de las personas que laboran en toda organización a fin de crear mensajes que en realidad apoyen la adquisición de los objetivos que se pretenden, y no utilizar al personal como medio para beneficio de la organización, sino contemplar a los empleados como un interés más.<sup>23</sup>

La comunicación administrativa debe permitir que los procesos de información se encuentren ligados a los de la organización, debido a que toda institución implica la búsqueda de un fin específico al que adhiere a sus miembros; además es una manera de perseguir el objetivo a alcanzar. Asimismo, la comunicación no debe excluir a ninguno de sus miembros aunque implique la existencia de una autoridad cuyas resoluciones tengan cierto grado de obligatoriedad.

Cuando el número de empleados aumenta, la comunicación tiende a ser más difícil y menos eficiente, por lo es importante utilizar únicamente los canales más efectivos. Esto es importante porque cuando se conforman en grupos y tienen que realizar alguna tarea tienden a simplificar el número de relaciones entre sí, y es cuando surge la necesidad de utilizar canales específicos.

Si los sistemas de comunicación no están estructurados, los empleados son menos eficientes en la ejecución de la tarea porque deben dedicar su energía a elaborar modelos de relaciones, lo cual no siempre consiguen.

Cuando existen varias unidades administrativas de la organización implicadas hay mayor probabilidad de ineficiencia, debido a la necesidad de nuevos modelos de relaciones interpersonales que no siempre se alcanzan y significan gasto

---

<sup>22</sup>.- Rodríguez, Aroldo. Psicología Social. pp. 438-440.

<sup>23</sup>.- Menéndez, Antonio. Comunicación Social y Desarrollo, pp. 191-192.

adicional de tiempo y energía. En muchas ocasiones esta alternativa resulta disfuncional debido a que el modelo de relaciones modifica la imagen y el alcance tradicional del líder. Para afrontar estas situaciones es conveniente utilizar comités y reuniones para compartir información.

La comunicación debe ser transmitida de acuerdo con un sistema de señales y códigos, estos últimos con el establecimiento de categorías y el uso de símbolos que permitan omisiones, selección y transformaciones de la información.

Para una organización, uno de los principales problemas es que el sistema de codificación delimita la cantidad y la clase de información que recibe del exterior, además la forma de interpretarla se encuentra también determinada por dicho procedimiento, aunado a circunstancias en las que se requiere saber cuál es la información importante, qué categorías se deben establecer o para saber qué grado de detalle se necesita.

El rol condiciona y orienta la interpretación de la información que llega y la búsqueda de la que se necesita. Las personas que desempeñan esos roles tienen limitada su percepción por las mismas exigencias. Una información proveniente del exterior provoca reacciones distintas en cada área. Por ello, cada subsistema de la organización desarrolla su propio código. Así, a mayor distancia estructural entre unidades administrativas, mayor distancia de codificación. Sin embargo, la creación de grupos de trabajo integrado por personas de las diferentes áreas de una organización permiten tratar el problema desde todos los puntos de vista y facilitan la competencia de los diferentes códigos.

Los sistemas de codificación son clasificadores porque toda información recibida es catalogada en una o varias categorías, con ello, se manipula la información para actividades y toma de decisiones relativamente estandarizada, programadas o de rutina. Sin embargo, la dinámica del medio ambiente exige toma de decisiones y nuevos comportamientos no programados, para lo cual se necesitan nuevas categorías de información o la misma información en diferentes categorías.

La restricción de las redes de comunicación provoca la aparición de sistemas de codificación cada vez más especializados en cada unidad organizacional, haciendo que cada uno afine más su propio lenguaje, comprenda menos el de los demás y al mismo tiempo hace prevalecer las necesidades locales sobre las más generales.

Esta situación produce falta de coordinación entre las diversas unidades organizacionales porque cada una responde a la información en función de sus propios objetivos y necesidades, sin considerar que con ello obstaculiza a las otras; por ello, por optimizar la propia productividad se minimiza la productividad general. Una segunda consecuencia es el aumento de poder de una persona capaz de comprender el lenguaje de dos unidades diferentes. Lo anterior otorga poder sobre una y lo transforma en árbitro de los conflictos entre las mismas; y al mismo tiempo, lo puede llevar a una sobrecarga de información.

De igual forma, para solucionar el problema de codificación, se podría disminuir la cantidad de información y restringir el grado en que circula, como podría ser reduciendo los memorandos internos a una página, establecer horas en las cuales nadie puede hacer uso de los teléfonos para llamadas internas. Sin embargo, cuando más compleja es la organización, son más necesarios los periodos de tiempo sin interrupciones para analizar la información y tomas de decisiones. Saber limitar la cantidad de comunicación y su circulación es tan importante como disponer de fuentes adecuadas de información.

Una pauta para cumplir con los objetivos de comunicación en una organización es limitar y restringir el empleo indiscriminado de sus canales, y estimular el uso apropiado de los ya establecidos para no perder su utilización o darles un fin distinto al previsto. Si se ocupan numerosos canales se dificulta la consecución de los objetivos, aparte de introducir infinidad de ruidos. En ocasiones la cantidad de información en determinados canales es superior a la capacidad de manejo de los mismos, cuando ocurre esta sobrecarga en algún canal de la organización se originan diversas reacciones.

Puede suceder que toda la información no se procese sino que se tomen los aspectos más fáciles o sobresaliente sin considerar su importancia, existiendo una selectividad a lo más fácil. Otra reacción sería procesar mal la información con errores, como podría ser interpretar el mensaje al revés, demorar el procedimiento de información, en cuyo caso sólo se trabaja un tipo determinado de información olvidándose de los otros.

Para solucionar estas situaciones pueden utilizarse canales paralelos o descentralizarlos, a fin de reducir la recepción. Sin embargo, debe tenerse presente que la información del medio ambiente no se reduce porque se corre un riesgo costoso para el funcionamiento de la organización. La medida se busca en los flujos informativos existentes en la organización; una alternativa es la de conferir mayor responsabilidad a los niveles

inferiores para el procesamiento de información y en la toma de decisiones. Esta acción se logra cuando son actividades rutinarias y que sólo afectan a la unidad organizacional en cuestión.

## B. Tipos de Comunicación Administrativa<sup>44</sup>

La comunicación administrativa es bilateral e implica tanto recibir como enviar información, y el escuchar es una parte importante de ella. No es suficiente hablar con los trabajadores, sino que el comunicador también debe ser un buen oyente porque esto le permite determinar qué tan bien se reciben los mensajes y si son aceptados, sobre todo porque mucho de lo que se escucha es informal y acontece en reuniones o juntas con funcionarios de la institución.

Estos criterios dan la pauta para señalar la siguiente clasificación.

### 1. F o r m a l

Este tipo de comunicación sigue la cadena de mando de la institución, la ruta de la transmisión se encuentra ya señalada y el formato está previamente designado bajo sanción oficial. Asimismo, suele dividirse en interna y externa, la primera se extiende hacia los funcionarios y empleados de la organización y la segunda con consumidores, funcionarios de otras instituciones, etc. No obstante, suele ser caracterizada como burocrática debido a la cotidianidad de los datos, los cuales por lo general ya son conocidos de ahí que operen a través del hábito. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la realidad no suministra los datos, sino el sujeto actúa en forma tal que ésta aparece siempre como la misma, debido a su actitud de defensa.

---

<sup>44</sup>.- Para un desglose más amplio de los tipos de comunicación administrativa, véase Terry, Op.Cit., pp. 181-182.

Es así como surge el tedio, la apatía, la rutina, la pérdida de espontaneidad; es decir, una situación social que vuelve difícil una armonía social o integración humana.<sup>66</sup>

La comunicación formal tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Constituye el flujo de información con datos relativos al trabajo en cada unidad administrativa.

Para fines de estudio, la comunicación administrativa interna formal tiene dos dimensiones: vertical y horizontal.<sup>67</sup> La primera, parte de un miembro de la organización de un nivel distinto al del destinatario. Puede ser descendente y ascendente.

La cadena de mando descendente se inicia desde la máxima autoridad por medio de los niveles jerárquicos hasta los trabajadores, para lo cual los supervisores mantienen un contacto recíproco con los subordinados. Sus directrices formales de comunicación son los boletines, periódicos y mensajes verbales (órdenes, instrucciones, reglas e informes).

La línea ascendente parte de los empleados en escala jerárquica para llegar hasta la máxima autoridad. Es de utilidad para el supervisor porque mantiene vigente la comunicación con sus superiores y a la vez está al tanto de los acontecimientos del área bajo su responsabilidad; además, permite la participación e interés del trabajador. Suele comúnmente caracterizarse por ser informal y transmitirse a través de sugerencias, ideas, quejas, reportes, consultas, recomendaciones, críticas, y hasta en forma de memorandos y encuestas de opinión.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup>.- Elementos expuestos por Díaz Bordenave, Juan. Planificación y Comunicación, pp. 197-202

<sup>67</sup>.- Frazier Moore, H. Relaciones Públicas, pp. 76-77.

<sup>68</sup>.- Un análisis más detallado sobre los medios y características de comunicación ascendente y descendente se describen en la obra de Duhal, Técnicas de Comunicación Administrativa, pp. 59-64.



Ambas dimensiones de la comunicación vertical son valiosas porque permiten conocer los puntos de vista que expresan los empleados en relación a las políticas y prácticas de la institución, las cuales pueden conseguirse también por medio de sugerencias y juntas entre empleados y supervisores. De esta forma, se brinda una oportunidad a los trabajadores para expresar sus opiniones, y al mismo tiempo se les estimula a interesarse por su trabajo y adquirir nuevos conocimientos, aunado a que disfruten una sensación de reconocimiento por la buena voluntad que se les otorga, lo cual crea mejor entendimiento y productividad en el trabajo.

En relación a la dimensión horizontal, la comunicación surge de la relación de dos o más miembros de un mismo nivel dentro de la organización. Se realiza por medio de conferencias, juntas, conversaciones y discusiones. Su importancia radica en que es esencial para una coordinación ejecutiva y promueve una mayor cooperación entre los grupos de personal.

## 2. I n f o r m a l

Dentro de las organizaciones es común observar la existencia de grupos informales, originados por la convivencia y amistad personal en torno a algún aspecto específico que pretendan cuestionar.<sup>22</sup>

Tales grupos tienen el riesgo de caer en la rutina y la presión del hábito, que desarrollados por las actividades de los participantes en la organización formal terminan induciendo a los grupos informales a la formalización. Esto último se debe a que por el inconformismo no permanecen por tiempo indefinido como críticos.

La comunicación informal tiene un papel muy importante en la creación de una mejor comprensión, así como en la corrección de malos entendidos de empleados en el trabajo y en conversaciones causadas por el compañerismo. La comunicación, frecuentemente suele distorsionarse y exagerar hechos y criticar

---

<sup>22</sup>.- Al respecto, Díaz, Op.Cit., p.202. Considera que "la informalidad de los grupos se da, en la mayoría de los casos, por la informalidad de la comunicación entre sus miembros".

injustamente, sin tomar en cuenta que puede ser portadora de buenas y malas noticias; sin embargo, es de utilidad porque al escuchar las conversaciones de los empleados bien informados, se puede saber cómo funcionan sus actividades en la organización, además en ocasiones tiene mayor peso lo que los compañeros dicen entre sí que los comunicados formales.

La comunicación informal puede ser utilizada para transmitir información positiva a los distintos grupos informales que existen dentro de la institución. Para ello, es necesario identificar a los líderes de cada grupo y transmitirles la información con claridad, extensión y oportunidad, haciendo notar su importancia al explicarles, dentro de lo posible, el por qué del mensaje.

En la comunicación informal, el rumor tiene importancia primordial, por lo que el supervisor debe tomar medidas para su control debido a que su contenido puede ser cierto o falso, y entre más se propaga mayor deformación habrá en cuanto a su contenido inicial.

Siempre se debe considerar que los canales de comunicación informal son más rápidos y de mayor alcance que los formales, y en el caso del rumor existen agentes receptores pasivos de la noticia, que son los más, y agentes de enlace, los menos, que se encargan de difundirla. Los agentes de enlace pueden ser los empleados problemas y los líderes informales quienes moldean su opinión.

El rumor se inicia y viaja cuando existe una historia que tiene importancia tanto para el que la dice como para el que la escucha, aunque los hechos sean verdaderos, se encuentra envuelto en una especie de ambigüedad. Su manejo debe ser utilizado para evitar efectos negativos y para transmitir información positiva. El primer aspecto se logra mediante lo siguiente: si sucede que el individuo de enlace es el empleado problema, dicha circunstancia puede tratarse mediante dos situaciones; la primera se refiere a la supervisión, en cuyo caso se debe investigar si el individuo sabe claramente lo que se espera de él, si cuenta con una buena dirección para desempeñar su trabajo, si se le ha dado la oportunidad de demostrar que puede realizar una labor de mayor responsabilidad, o le han facilitado formas de alentar su desempeño laboral y si las condiciones de trabajo son satisfactorias; en caso de registrar problemas personales se debe investigar si tiene alguna dificultad financiera, familiar o problemas relacionados con la salud.

La segunda situación se refiere a la ayuda que se le proporcione para solucionar sus problemas. Además es positivo convertir al agente de enlace en un elemento útil para la institución, tratándolo como si fuera un líder formal. Cuando este último es quien moldea la situación, es preciso llamarlo y darle a conocer la información correcta y completa del asunto cuando ésta no es confidencial; además, es conveniente explicarle por qué, cuando existan posibilidades. Si la información debe ser reservada pero el rumor es inexacto será importante decir que lo comentado no es cierto, sin necesidad de comunicar la información.

Todo lo anterior es trascendental porque el líder informal debe estar totalmente enterado de que una noticia debe circular sin deformaciones o no circular si es confidencial. Además, de ser necesario y posible, se podrá facilitar la información correctamente si el líder informal es al mismo tiempo jefe en la organización formal, pero siempre reservando la información necesaria cuando haya un motivo para ello, y compartirla cuando sea posible y primordial.

Ante cualquier circunstancia es imprescindible mantener en el organismo administrativo un sistema de comunicación ágil, fluido con información completa, veraz y precisa, a fin de que el personal se sienta oportuna y suficientemente bien enterado, satisfaga su necesidad de saber cómo andan las cosas, y se destruya por completo la ambigüedad que caracteriza al rumor.

Un adecuado departamento u oficina de quejas, sugerencias y recreaciones será un auxilio a las tensiones emocionales ocultas de los trabajadores.<sup>229</sup>

---

<sup>229</sup>.- Duhalt, Op.Cit., pp.109-113.

### C. Barreras de la Comunicación Administrativa<sup>200</sup>

Un obstáculo en la mutua comprensión de un mensaje son las diversas evaluaciones y significados de las palabras empleadas que tiende a mantenerse aún haciendo lo posible por establecer una comunicación eficaz; el tono de la voz, los ademanes y el contexto cultural del receptor son características que influyen en el significado de lo que se emite, propiciando la aceptación de un significado completamente distinto al planteado.

Sin embargo, la interpretación personal que suele darse al mensaje emitido, tiende a alterar la comunicación mientras va de un nivel a otro en una institución. Además un subordinado siempre es afectado por su inmediato superior, en consecuencia, la comunicación de abajo hacia arriba tiende a ser despojada de situaciones desagradables.

Un factor importante por el que la incomunicación se da en una institución es cuando los miembros de alta jerarquía no cuentan con suficiente información o la que tienen no es fiel, aunando en ocasiones un fruncimiento de cejas. Así también, un miembro de mediana jerarquía puede dedicar la mayoría de su tiempo en preocuparse o imaginar lo que desean sus superiores, descuidando al mismo tiempo la comunicación con sus subordinados.

#### 1. Semánticas

Las barreras semánticas se derivan a raíz de que los símbolos transmiten exactamente el significado planteado. La palabra hablada o escrita es el símbolo utilizado en la comunicación administrativa y cada una tiene diversas ventajas por su uso común, por lo que puede ser un importante obstáculo para realizar una comunicación efectiva. La deformación del contenido del símbolo puede no únicamente deberse al significado en sí, sino a la interpretación que se le dé, causa tal vez de sus características psicológicas, transitorias o permanentes.

<sup>200</sup>.- Duhalt, Op.Cit., pp.34-35; y Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 391-392.

Una clave básica para mejorar la comunicación es escuchar bien. Cuando es verbal, el tiempo repercute entre lo que el emisor dice, por muy breve que esto sea, y el tiempo que requiere el receptor en entender el mensaje. Además, el que escucha suele juzgar si el hablante está calificado para hablar sobre el tema, analizar la información, anotar los puntos principales y resumir para sí lo que está diciendo.

Todo esto permite estudiar al receptor y familiarizarse con sus necesidades y sus reacciones; de esta forma, al hablar directamente sobre intereses del receptor se evita extenderse demasiado en los esfuerzos comunicativos y se logra al mismo tiempo, una mejor comprensión y precisión en el tema en cuestión.<sup>21</sup>

Sabemos que el personal funciona y se desarrolla mejor si es influido por un ambiente que le sea aceptable y que signifique algo para él. Generalmente el significado se puede analizar considerando tres elementos: racional, de sentimientos y de voluntad.

El elemento racional del significado consiste en "mi" aceptación de las palabras en el sentido del diccionario (o de otro, aunque determinado objetivamente), o en el uso de la razón para interpretar la importancia de un evento. Pero el significado también suele estar más determinado por la influencia mutua de los sentimientos y propósitos actuales en la medida que el mensaje es procesado dentro de la personalidad única del receptor.

De esta forma, tenemos que el significado en general no es el mismo para todos, ni es estable. Su multiplicidad y cambio se explica cuando se presentan cambios sutiles si un mensaje es recibido por la mente de una persona. Así, la experiencia que se adquiere, con el tiempo altera en forma gradual el contexto en el cual cada persona evalúa sus impresiones. Con ello, podemos explicarnos por qué el significado de las palabras no se encuentra en las palabras mismas sino en nosotros, y que además ninguna palabra tiene dos veces el mismo significado.

---

<sup>21</sup>.- Terry. Op.Cit., pp. 185,187-190.

Cualquier reflexión ante una experiencia como transmisor remitente y receptor permite comprobar que tales expresiones no son descabelladas. La multiplicidad y mutabilidad de lo que significa el contenido del mensaje, se deriva del hecho de que cuando trabajan hacia el significado para mí, cada persona opera en varios contextos que se entrelazan. El significado específico para quien recibe un mensaje verbal, detecta una señal no verbal ( lenguaje del cuerpo ), o que percibe un evento, está inevitablemente influido por el ambiente en que se encuentra inmerso.<sup>28</sup>

## 2. Físicas

Las barreras de este tipo radican en las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción de los mensajes, misma que pueden ser de origen mecánico, eléctrico, electrónico, magnético, acústico, óptico, etc., según el medio de comunicación utilizado, la distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en la radio o la televisión, las cuales deben ser eliminadas dentro de lo posible.

## 3. Fisiológicas

Las barreras de esta naturaleza impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del receptor o emisor que pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ejemplos claros de esta circunstancia son: un ciego, tartamudo, mudo, sordo; no obstante, hay personas que no se encuentran en esos extremos y también propician alguna falla de esta naturaleza.

---

<sup>28</sup>.- Pigors, Paul, Administración de Personal, pp. 101-104.

Si el comunicador se dedica a expresarse con claridad y a escuchar y leer bien, logrará que su público visualice y conozca todo lo que está tratando de transmitirles, además debe contar con la cantidad suficiente de información y de capacidad para manejar todo tipo de preguntas inesperadas o solicitudes de información adicional, y siempre seguir un plan para la comunicación.

#### 4. Psicológicas

Las diferencias de personalidad en el ser humano, las distintas potencialidades con que nace y que constituyen su temperamento, son las experiencias que cada uno tiene en su vida. Estas situaciones dan lugar a la manera diferente de percibir los fenómenos, mejor conocido como marco de referencia o filtro individual que repercute en el significado que el mensaje pretende.

Una de las dificultades de la comunicación interpersonal se registra entre dos personas cuyo marco de referencia es distinto, por lo que un momento oportuno puede no serlo para ambas, sobre todo si una de ellas no encuentra motivación.

Se debe tomar en cuenta que todo transmisor-remitente de información es una personalidad única, existen razones por las que es imposible predecir la forma en que otra persona puede interpretar las señales que son enviadas y recibidas. Aún más, en cualquier momento puede emprender una acción internamente dirigida, o tal vez debido a que algunas de las fuerzas que afectan a la comunicación de persona a persona por lo regular no pueden ser controladas por completo, sea por el transmisor o por el receptor.

Las principales barreras de tipo psicológico son:

- El agrado o desagrado, situaciones que surgen de las necesidades y experiencias del receptor y que tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y escucha. Muchas veces los mensajes no son aceptados, por lo cual son reprimidos o ampliados; aunque otros nacen sin razón alguna.

- La tendencia a valorar. Esta circunstancia se relaciona con una calificación que el receptor explica en cuanto a aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, siempre de acuerdo al cuadro de valores de él mismo, cuyo marco de referencia obstaculiza una comunicación que contradiga lo que él sabe.
- Los valores emocionales también suelen bloquear a los valores racionales y comprensibles, sobre todo ante el cambio de actitudes cuando el ambiente de la comunicación está impregnada de los primeros. Tal es el caso del jefe que tiene problemas ajenos a la organización y suele desahogar sus frustraciones con su personal.
- Los prejuicios sobre valores o determinadas palabras, que en sí, encierran alguna contradicción sobre la creencia del receptor.

Para evitar en cierta medida este tipo de barreras, es necesario explicarle al receptor, convencerlo, observar su forma de actuar y dejar que sea él quien hable. Es importante comprender a la persona que recibe el mensaje, para ello, será preciso conocer al público con quien se dialoga; esto es, observar cómo reaccionan, conocer las ideas que buyen en su mente, y con todo esto estimularlos recíprocamente, con amabilidad y actitudes accesibles.

Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto status (profesional o jerárquico).
- Poder para contratar o despedir.
- Uso frecuente del sarcasmo.
- Actitudes altamente despóticas.
- Críticas punzantes.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir continuamente a los demás cuando hablan.



## 5. Administrativas

La propia organización y su funcionamiento propician la aparición de algunas barreras que tienden a deformar el mensaje de la comunicación. Para fomentarla se requiere de un agradable ambiente de trabajo, y esto se logra si cada unidad o área lo estimula con plena autoridad y responsabilidad; así, quedará estrechamente ligada a los esfuerzos que tienen lugar para lograr los resultados que se buscan, también al expresar interés en los problemas y opiniones de sus subordinados, y al no discriminar a nadie debido a la información que se les proporciona. Algunas causas que provocan bloqueo en la comunicación son:

- La competencia desleal que surge debido a la intención de ganar prestigio ante sus supervisores, es frecuente entre algunos funcionarios del mismo nivel, quienes en ocasiones ocultan cierta información entre sí para que la actuación de alguno desmerezca o resulte ineficiente en la coordinación de sus actividades; independientemente de la poca relación que ambas áreas tengan, esto último, tal vez se debe a la dificultad que el área contraria podría tener para contar con determinado dato y los grandes obstáculos que la otra tuvo en el mismo asunto.
- El deseo de agradar y el temor al castigo, provocan que se oculte o deforme al superior información sobre faltas o hechos desagradables.
- Los problemas de rango, mantienen la posición del superior aislándolo de sus subordinados; la misma situación puede surgir sin que se lo propongan, en virtud de las múltiples ocupaciones que pueda tener con las áreas de la misma institución o con el gran número de personas que tenga que atender, de acuerdo con las funciones que le hayan sido encomendadas.
- Los secretos del puesto que adquiere debido a las obligaciones con otros subordinados o sus superiores, no le permiten comunicar todo lo que sabe sobre asuntos particulares, lo que repercute en algunas ocasiones en la calidad de la comunicación.

- En algunas circunstancias el informar demás también produce obstáculos, ya que puede cambiar la intención del mensaje, esto con frecuencia suele ocurrir en el caso de sanciones o demandas en donde una amplia comunicación puede representar falta de experiencia por parte del supervisor, sobre todo si trata de imponer reglas que requieren de ejemplos que sirvan de lección a los subordinados.
- El deseo de quedar bien puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación, es importante esta característica sobre todo cuando se trata de supervisores muy sensibles quienes suelen anticiparse a los deseos del jefe; en otras ocasiones cuando las instrucciones giradas no fueron exactamente las ordenadas, situación ante la cual el jefe desconoce el por qué del fracaso, y con el fin de no dar disculpas o aceptar el fracaso, el subordinado exagera los motivos del problema.
- Restar importancia a las órdenes provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, sin tomar en cuenta la jerarquía ni la urgencia del mismo.
- El tiempo, sobre todo en las instituciones que laboran por turnos, en las cuales los empleados de diferentes horario tienen poca oportunidad de comunicarse, por lo que no pueden avisar sobre las condiciones en que dejan los aparatos, o informar sobre las recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, intercambio de experiencias del mismo, etc. Aquí podremos tratar el asunto sobre la situación del empleado incapacitado o accidentado, quien en virtud de la urgencia del caso no informa sobre el trabajo que se está o fue realizado, lo que repercutirá en la organización de otras muchas funciones que realiza un área determinada, sobre todo cuando posee estrecha relación con la mayoría de los trabajadores, en el caso de compensaciones, asistencia o recompensas.
- Divisiones que se originan por la estructura jerárquica de las áreas, crean obstáculos ya sea por la diferencia de nivel o por los diversos valores de cada una. La experiencia de niveles inferiores puede ser reprimida por los superiores, aun cuando los primeros pueden resolver problemas con mayor rapidez.

#### D. Prevención de Barreras en la Comunicación Administrativa

- Utilización de la retroacción<sup>22</sup> a fin de comprobar la actuación del emisor. Este principio sin darse cuenta se utiliza en la mayoría de las comunicaciones humanas, lo mismo sucede hasta en las conversaciones intrascendentes en donde constantemente se está al tanto de que la información sea comprendida y en las reacciones que el oyente realiza al recibir el mensaje. Para realizar la retroacción se debe tomar en consideración lo siguiente:

\* Observación. En una comunicación de persona a persona se puede observar totalmente al interlocutor y juzgar su respuesta mediante su comportamiento, postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes, preguntas, etc.

\* Comprobar la recepción. Para lograrlo, el transmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido. Podría solicitársele al receptor que repita una orden o hacerle una pregunta sencilla.

\* Preferencia por la comunicación cara a cara, ya que tiene la ventaja de proporcionar retroacción directa; pueden utilizarse para ello mensajes por escrito como podría ser alguna acta de reunión o dejar constancia de ello.

- Ser sensible ante el mundo que recibe el mensaje. Esta situación es muy importante cuando la retroacción no puede ser inmediata o fácil, por lo que será de suma utilidad tener en cuenta el marco de referencia del receptor para que el mensaje emitido no pueda ser obstaculizado. Los medios para evitarlo podrían ser:

\* Ajustar la forma de expresión del mensaje siempre considerando para ello el nivel intelectual de quien va a recibirlos, así como referirse siempre a las necesidades del receptor. La utilización de palabras desconocidas propician la deformación del mensaje antes de ser emitido.

---

<sup>22</sup>.- Se refiere a realizar un retroceso a la vida pasada del emisor a fin de conocer sus posibles cambios de conducta y estimar el por qué de su actuación presente.

\* Dotar al mensaje de interés, informar sobre asuntos que a los empleados les llame la atención.

- Ser oportuno al enviar el mensaje. Una manera de limitar la cantidad de ruido es informar antes de que entren en juego los hechos, creencias o actitudes de lo que se quiere comunicar.
- Utilizar símbolos sencillos. El mensaje debe ser claro, sencillo y conciso, pero sobre todo directo.
- Utilizar adecuadamente la redundancia. La información que contiene el mensaje por alguna cuestión puede ser mal entendida, sin embargo, la comunicación cuenta con otros elementos para volver a repetir la idea sin caer en la monotonía o hacer sentir como tonto al receptor.
- Emplear canales múltiples. Sin alterar la estructura jerárquica o pasar por alto los conductos formales, es importante utilizar distintos canales para transmitir la información. Para ello podemos valerlos de:

\* Comunicación masiva. Su utilidad se logra, si después de contar con la autorización de los jefes de alto nivel jerárquico, se invita al supervisor inmediato a participar con algunas palabras que complementen el mensaje. De igual forma, alentando la participación de los subordinados con algunas preguntas a su jefe inmediato. Estas sugerencias mantienen el rango del supervisor y alientan la retroacción de los subordinados.

\* Contactos personales. Es importante para ello la participación de los supervisores de alto rango a fin de mantener una interrelación directa con sus subordinados, por lo que es conveniente aprovechar los banquetes de aniversario, competencias deportivas, juntas, pequeños eventos informales, etc.

\* Grupos informales. Son grupos adicionales que pueden ayudarnos a transmitir información.

## E. Técnicas de Comunicación Administrativa<sup>104</sup>

Un proceso de comunicación administrativa tendrá mayor éxito si se utilizan adecuadamente técnicas basadas en una eficiente forma de escuchar y lograr que tal comunicación sea comprensible. Para ello, se deben evitar críticas, interrupciones, contradicciones y la utilización de símbolos que refieran autoridad, a fin de no intimidar al oyente al recibir el mensaje. Sin embargo, independientemente de lo anterior, el emisor deberá haber eliminado todo tipo de tensiones, ya que al escuchar podrá concentrarse en lo que dice el interlocutor y su actuación se verá más natural; esto a su vez propiciará posibles pausas para comprobar, mediante determinadas preguntas, que el receptor entendió el mensaje.

Al finalizar, el interlocutor procede a evaluar y analizar la comunicación para determinar posibles omisiones o detalles importantes que deban ser rescatados; al respecto, siempre será primordial recordar que se debe escuchar "entre líneas, porque es necesario comprender que el contenido de lo expresado no radica únicamente en las palabras, sino en el sentido con que las usa de acuerdo a su personalidad.

### 1. Cómo Ordenar

Para ordenar con seguridad debe precisarse la decisión que va a comunicarse y organizar el trabajo sin que continuamente se esté rectificando. Una orden debe ser dada en forma sencilla, breve y concisa a la persona adecuada en orden de jerarquías. Las instrucciones, sobre todo en el caso de las verbales, deben ser claras a fin de que la labor se ejecute correctamente, y siempre señalar qué debe hacerse, cómo, cuándo, dónde, para qué; así al puntualizar estos objetivos se estará facilitando la ejecución.

En ocasiones es conveniente sugerir las órdenes o darlas a manera de preguntas, sobre todo cuando se trata de trabajadores experimentados o sensitivos, o de aquellos que están deprimidos o preocupados, quienes pueden ofenderse ante una orden directa, lo anterior permite también obtener mayor colaboración.

<sup>104</sup>.- Duhalit, Op. Cit., pp. 64-69.

## 2. Manejo de Quejas y Sugerencias

Las quejas reflejan inconformidad del personal y son la solución para prevenir posibles conflictos colectivos o irregularidades en la administración. Este aspecto es de utilidad para la comunicación administrativa ya que ante la ausencia de canales fluidos y procedimientos adecuados para tramitar las quejas, se revela la falta de organización en la empresa.

La información necesaria para iniciar la solución de una queja será escuchar y comprender el punto de vista, además de ganar la confianza del empleado, esto incluye el convencerlo de que su queja será atendida y solucionada; posteriormente se iniciará una investigación para comprobar los hechos, antes de formar cualquier juicio.

Las quejas, independientemente de la solución que se les otorgue, deben ser corregidas. Si es el caso, convencer al quejoso sobre los motivos por los cuales su inconformidad fue rechazada, cuidando siempre su prestigio.

En relación a las sugerencias, durante el desarrollo de sus actividades, los empleados pueden proporcionar iniciativas sobre aspectos que pasan desapercibidos a sus jefes. Su aprovechamiento permite, además de aumentar su eficiencia, motivar al trabajador y darle la oportunidad de participar individualmente en el éxito de la institución.

Cuando a un trabajador se le llama la atención por una falta o error que ha cometido, se pueden lograr conflictos entre los trabajadores si la situación no es manejada en el plano de la comunicación. La mejor manera de solucionarla es conversar amistosamente con él, sin reprenderlo, ya que posiblemente no sabe el por qué de tal reproche y puede quedar resentido, afectando con ello su trabajo y las relaciones con el superior.

Para relajar la tensión al conversar con el empleado es bueno recordarle inicialmente sus aciertos y aspectos positivos y siempre ratificarle el interés por ayudarlo. Con lo anterior estará preparado para explicarle su falta y su significado, y no considerará que la censura ha sido injusta.

El fin principal es conservar la dignidad del trabajador al momento en que reconozca su error pero sin desalentarlo. Así, se el dará seguridad para corregir su error y superarse en el desarrollo de sus actividades futuras.

### 3. Entrevistas Administrativas<sup>203</sup>

Las entrevistas son un elemento importante para conocer y tratar situaciones que detienen el desarrollo de una institución. Una característica importante del entrevistador es que entienda la forma en que el entrevistado ve el problema, que procure comprender sus palabras, lo que significan para él, y logre que se desahogue con confianza, a fin de entender más la situación y lograr un entendimiento y respeto mutuo.

Al escuchar, el entrevistador debe proporcionar una sensación de seguridad y atención total al que habla hasta al mirarlo a los ojos, al escuchar con interés o por sus expresiones faciales. Durante la formulación de preguntas y comentarios debe animar al entrevistado a expresar sus puntos de vista personales, sin interrumpirlo, de tal forma que el mensaje pueda ser entendido y escuchado, sin que con ello vea amenazada su intimidad o seguridad laboral.

Se deben evitar prejuicios y distorsionar al entrevistado en su mensaje, esto le permitirá tener una mente y oído abiertos a lo que se está diciendo; además de evaluar la comunicación hasta que esté completamente entendido.<sup>204</sup>

#### a. Entrevista Dirigida o Guiada

El entrevistador como conocedor del tema, elabora una serie de preguntas específicas, como un cuestionario o guía. Tiene la desventaja de limitar la iniciativa del entrevistador porque sirve sólo para obtener información que él necesita sin lograr corriente de doble sentido. Sin embargo, facilita la evaluación de resultados y posibles desviaciones; además, como existe un patrón ya establecido, asegura que el entrevistador no olvide solicitar ninguna información. Es de utilidad para la selección y encuestas de opinión.

<sup>203</sup>. - Pigors, Op. Cit., pp. 195-211, muestra un análisis muy detallado de la elaboración, conducción y conclusión de las entrevistas administrativas.

<sup>204</sup>. - Frazier, Op. Cit., p. 77.

#### b. Entrevista No Dirigida

El entrevistador goza de libertad para expresarse, por lo que se logra entendimiento y confianza entre ambas partes, y como desahogo para reducir tensiones emocionales, además de considerar el tema más objetivamente. Se utiliza en las entrevistas de orientación y algunas sobre actitud.

El entrevistador requiere de habilidad, flexibilidad y autocontrol, su técnica se inicia desde el momento en que repasa todo lo que conoce respecto al empleado y todas sus dificultades anteriores, y se basa en la convicción de que todo individuo es responsable de sus actitudes y tiene capacidad de encontrar la solución a sus problemas cuando goza de equilibrio emocional.

#### c. Entrevista de Presión

El entrevistado es colocado en un papel defensivo a fin de confundirlo durante el curso de la entrevista. Por lo abrupto de las preguntas el entrevistador se muestra hostil hacia él, por ello se utiliza en casos de selección de ejecutivos.

#### d. Entrevistas de Empleo

Es conveniente para establecer contacto personal con el solicitante a fin de obtener determinada información que aunada a la proporcionada por los demás pasos del proceso de selección, permite contratar al candidato adecuado para el puesto vacante. En este caso, conviene siempre auxiliarse de la entrevista dirigida para seleccionar a los empleados y para preparar las descripciones del puesto.



#### e. Entrevistas de Orientación y Ajuste

Familiariza al empleado con el ambiente de trabajo a fin de influir en la eficiencia de sus actividades. Son entrevistas de este tipo:

- La disciplinaria, que lo ajusta en concordancia a las políticas de la institución.
- La de transferencia, que lo ayuda a ubicarse en un medio formal o informal más adecuado, de acuerdo con la realidad laboral.
- La de desarrollo, que le permite encontrar el buen camino para el progreso del empleado dentro de la institución.
- La de ajuste emocional, que lo auxilia en la resolución de problemas personales del trabajador.

#### f. Entrevista de Queja

Surge durante la tramitación de quejas, tanto al recibirlas como al comunicar las decisiones con respecto a ellas. Se utiliza la técnica no dirigida para aflojar la tensión, y mixta para obtener la información necesaria o comunicar la decisión. En todo caso, no debe olvidarse que se trata de no romper el ambiente favorable del trabajo y la cohesión entre el elemento humano.

#### g. Entrevista de Actitud o de Opinión

Permite conocer la actitud u opinión de los empleados sobre aspectos administrativos a fin de tomar decisiones; facilita la obtención de información que lo auxilie. Este tipo de entrevista se realiza durante la vigencia de la relación laboral y en el momento de la separación del empleado. Son de importancia primordial cuando se plantean cambios en las políticas, prestaciones y servicios, movimientos de personal u otros aspectos administrativos, o como simple medida de control.

Cuando un empleado se separa de la institución, su situación ya no depende de su conducta, sino que se encuentra en posición de expresarse con libertad. En ese momento la entrevista debe ser aprovechada para conocer la opinión del ex-empleado sobre la organización, sus políticas y el ambiente de trabajo. La información obtenida será de utilidad para mejorar la administración y corregir sus fallas.

La técnica principal consiste en la combinación de la entrevista dirigida y no dirigida, pero siempre procurando que el entrevistador exprese sus propias ideas y sentimientos.

#### 4. Reuniones Administrativas.<sup>37</sup>

La reunión administrativa es una forma de comunicación cara a cara entre más de dos personas, dirigida por un director, presidente o moderador, para transferir o intercambiar información. Tiene su base en el estudio y solución colectiva de problemas. Su éxito radicará en que su realización sea eficaz, y sobre todo aceptada emocionalmente por las personas responsables de su ejecución.

Tiene la ventaja de ampliar el intercambio de información y opiniones, además de evitar deformaciones en la comunicación. Por su carácter colectivo, promueve la decisión de diversas alternativas y el registro de cualquier falla en el razonamiento, los cuales son más difíciles de apreciar individualmente.

La coordinación debe ser realizada por un especialista en la materia y desarrollarse de acuerdo con la política establecida (instruir, enseñar, aclarar, convencer, motivar, etc. ), en donde no debe olvidarse que existen tres puntos de vista: el suyo, el mío y el correcto.<sup>38</sup>

<sup>37</sup>.- Duhalt, Op.Cit., pp. 83-84, 94, 98, 107.

<sup>38</sup>.- Ibid., el autor, en su obra hace referencia a la tipología de los participantes en reuniones, tema que resulta trascendente para complementar esta sección, ya que incluye recomendaciones sobre actitud y cómo enfrentar sus diversas personalidades para mantener una interrelación fluida durante la comunicación.

## 5. Conferencias

Un grupo de personas escucha cara a cara la información que un conferencista proporciona y a su término los oyentes hacen uso de la palabra para aclarar sus dudas sin que ello implique debate. Aún cuando el conferencista dirige la reunión, en ocasiones puede ser presidida por alguna persona de mayor jerarquía que introduce al conferencista.

Su utilidad en la administración es con el fin de capacitar al personal, dar instrucciones o información general. Esta técnica se recomienda cuando se trata de grupos numerosos que requieren ser informados todos a la vez ante la insuficiencia de información o experiencia de los asistentes, y cuando se necesitan dar a conocer políticas o procedimientos que deben ser puestas en vigor inmediatamente por falta de tiempo para preparar otro tipo de información escrita. Puede ser oral o con auxilio de medios visuales.

El conferencista se caracteriza principalmente porque dirige un mensaje a un público, pero da su punto de vista sobre el tema; por ello, los comentarios deben ser comunicados en términos que el público los entienda, y las palabras utilizadas deben tener significado para los oyentes.<sup>39</sup>

## 6. Comités y Mesas Redondas.<sup>40</sup>

El comité es la reunión formal de un grupo de personas con actuación permanente que se reúnen periódicamente con el fin de discutir y resolver problemas de interés común. Su integración, además de ser formal mediante nombramientos o designación, trabaja previa orden del día o lista de asuntos a tratar, incluso también mediante constancia escrita de los asuntos y acuerdos tomados.

---

<sup>39</sup>.- Ibidem., pp. 55,103-107.

<sup>40</sup>.- Ibidem., pp. 86-94.

Son comités los consejos de administración o las comisiones especializadas de personal, que operan en las empresas para resolver asuntos delicados que requieren una consideración colectiva y cuya resolución se toma generalmente por votación o por la calidad que la decisión del presidente tenga; la cual puede o no cumplirse o sólo tener calidad de asesoramiento.

La mesa redonda es una reunión de varias personas que se agrupan en situación de igualdad a fin de buscar el intercambio de experiencias y puntos de vista; no tiene carácter permanente como el comité, aunque suelen comprender varias reuniones.

#### F. Políticas de Comunicación

Dentro de la planeación de la comunicación, las políticas de comunicación reflejan la realidad social del contexto laboral en estudio, de ahí que uno de sus propósitos sea el análisis de la realidad y de los patrones de comportamiento hacia los cuales se promueva el diálogo para la determinación tanto de los canales como de los mensajes.<sup>41</sup>

Una política tiene significados distintos de acuerdo con la clase de decisión y directriz. Su enunciado a diferencia de una regla inflexible o una orden incondicional permanente, puede invitar a la participación y a poner en práctica la iniciativa por parte de los miembros de la institución.

Dentro de la planeación, una política es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesita la acción; permite además, el uso de toda la información que puede conseguirse al momento de la decisión. Las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. Su importancia en la administración es decisiva porque permiten lograr una adecuada delegación de autoridad, y esta última es muy importante, ya que administración consiste en "hacer a través de otros".

---

<sup>41</sup>.- Díaz Bordenave, Op. Cit., pp. 11-19.

En el área de la comunicación, constituyen series de principios y normas que permiten orientar el funcionamiento de los sistemas de comunicación. Se configuran a través del tiempo en función del enfoque general que la institución adopte frente a la comunicación y sus medios. Se originan de las ideologías políticas, de las condiciones sociales y económicas de la organización y de los valores en que se basan, cuya intención siempre es la de armonizar estos factores con las necesidades reales de los empleados y las posibilidades de comunicación.<sup>46</sup>

Las políticas de comunicación existen en toda organización, aunque por lo regular se encuentran en estado latente y dispersas, sin una clara articulación y armonía. Suelen tener un carácter general y presentarse como metas y principios a diferentes niveles.

Su importancia radica en que son la base para dar respuesta a muchos problemas administrativos. En todos los niveles orgánicos, mediante el uso de sólidas políticas se fomenta mejor el entendimiento de lo que debe hacerse o cumplirse y los medios para hacerlo. Además de lo anterior, aumenta la confianza del jefe que opera los lineamientos de una política, ya que tiene la certeza de que sus acciones se coordinan con los deseos de sus superiores y son apoyados por ellos.

Las políticas permiten la aplicación de autoridad a fin de lograr una acción de grupo efectiva. Así, informan en cuanto a lo que debe lograrse mediante el conocimiento de las áreas generales en las cuales tiene lugar la actividad. Las políticas son el objetivo en acción, y éste fija las metas, en tanto que las políticas imperan la orden para lanzarse a conseguir las, señalando a su vez los medios para llegar a ellas. Difieren de las normas por su mayor generalidad. La norma es todo señalamiento de algo que ha de realizarse, en forma genérica o específica; sin embargo, las normas genéricas son precisamente las políticas y las específicas son las reglas.<sup>47</sup>

Las reglas poseen la característica de que pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto; no deja campo de decisión al jefe al delegar responsabilidades, sino solo permite el análisis del caso que debe resolver para ver si

---

<sup>46</sup>.- Fonseca, Jaime. Políticas de.., p. 5.

<sup>47</sup>.- Reyes Ponce, Agustín. Administración..., pp. 168-172.

se encuentra o no dentro de la regla. Las políticas señalan los criterios generales que orientan la acción; pero no son aplicables por sí mismas, hasta que el jefe o subordinado tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

### 1. Clasificación de Políticas

- Externas. Se originan al hacer frente a varios controles y solicitudes ajenos a la organización, como suele ser ante el gobierno, asociaciones, sindicato, etc.
- Internas. Son las iniciadas por los jefes a cualquier nivel al requerir de orientación para establecer su propio uso y el de sus subordinados.
- Formuladas. Son las que al realizarse conscientemente por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.
- Originadas. Su existencia se debe al surgimiento de un caso excepcional, cuando un subordinado pide a su superior instrucciones para manejar determinado caso. Cuando se han originado gran variedad de este tipo de políticas, significa que las existentes son insuficientes.
- De apelación. Se forman mediante consultas cotidianas de los jefes intermedios a los superiores.
- Impuestas. Nacen en el seno de la institución debido a las imposiciones legales, sindicales o costumbristas.

## 2. Elaboración de Políticas de Comunicación<sup>44</sup>

Para formular una política es necesario considerar diversos factores. Uno es que las políticas adecuadas suelen ser amplias y permiten aplicar juicios, pero sin una interpretación compleja. Es igualmente importante el establecimiento de un suficiente número de políticas que cubran el área respectiva, tomando en cuenta que no son diseñadas para quebrantarse o considerarse como mero pensamiento.

En la formulación es conveniente la participación de los miembros de la organización, los empleados pueden ayudar con sus ideas y convicciones sobre una política que va ser implantada o modificada. El proceso de formulación se describe mejor mediante un trabajo descendente simultáneo, respecto a lo que debe ser la política; y una labor ascendente, partiendo de que los empleados de las áreas serán afectados por las políticas.

El enunciado de una política, debe afirmar un principio u objetivo de la organización, lo cual le permite integrar una decisión o directriz general con una filosofía ya establecida. Los representantes administrativos se comprometen a tomar en cuenta el principio establecido, lo que da consistencia al comportamiento entre los subsistemas organizacionales, sin imponer uniformidad. De igual forma, el contenido de la política debe invitar a la discreción dentro de los límites apropiados, por parte de quienes interpretan una decisión; con ello se fomenta el uso del criterio en situaciones específicas, y al mismo tiempo, diferencia la acción de la política y no la considera como el simple cumplimiento de una regla inflexible.

### a. Investigación

Durante esta etapa se determinan los resultados que se planean obtener, especificando el objetivo perseguido, además se reúne toda la información necesaria respecto al tema determinado y se comprueba la posible existencia de alguna política o costumbre dentro de la organización, apoyándose en consultas con

---

<sup>44</sup>- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, pp. 296-298.

personas calificadas en la materia. En esta etapa exploratoria, la experiencia directa y especializada de un miembro de cualquier nivel organizacional puede hacer una contribución útil; es muy importante tener presente que la expresión "si-pero" de alguno puede ser más productiva que una respuesta mecánica de "si-señor".

#### b. Ejecución

- Preparación del enunciado. Al poner por escrito la decisión de la política, podrá considerarse un compromiso firme y administrativo. Se necesita habilidad para elegir el lenguaje de la política que en forma adecuada indique y sintetice los principios generales, la acción y el ámbito de la discreción. La persona con alto grado en esta habilidad, sobre todo si pertenece al departamento afectado por la política, puede redactar el borrador. Para definir el enunciado conviene exponer el asunto en forma clara y precisa, señalando las cualidades y características del tema a tratar, y planteándolo en forma sencilla y sin caer en omisiones.
- Discusión del enunciado propuesto. Es esencial obtener la participación activa de todos aquéllos que esperan utilizar la política como guía para la toma de decisiones parcialmente independientes. Este paso es útil y efectivo para el personal cuya participación en la formulación del enunciado fue mínima.
- Aplicación de la declaración del escrito. La emisión simultánea a todos los representantes de la administración es una importante comunicación del propósito, porque representa el reconocimiento de una rápida y compleja información respecto a las decisiones oficiales de la organización. Es un requisito previo para el adecuado desempeño de quienes se espera que interpreten el pensamiento de la alta dirección. La entrega de copias al representante sindical puede demostrar el propósito de trabajar en armonía con todos los trabajadores. Así, será importante tener claro a quién, cuándo, cómo, por qué, se consideran dentro de los casos de aplicación de la política en mención.



- Las declaraciones por escrito de los principios y objetivos de una organización ganan profundidad mientras se interrelacionan con sus empleados. En cada área de la organización, una decisión dada respecto a una política tiene un significado especial. Esta diferencia se logra a medida que los representantes de la administración y demás empleados hacen sus propias interpretaciones. Cuando una política es procesada por un individuo, no siempre es compatible con las ideas iniciales, sentimientos y propósitos del ejecutivo principal. Sin embargo, la amplia y libre discusión en las primeras etapas de conformación de la política, permiten que las modificaciones queden dentro de las tolerancias adecuadas para una política flexible.
- Responsable del procedimiento. Primeramente debe definirse al responsable de la correcta coordinación de las políticas en el departamento afectado; posteriormente, el responsable lo será también al explicar los pasos a seguir para realizar la correcta aplicación de la política en cuestión, mediante el seguimiento cronológico de los hechos que forman el proceso.
- Evaluación provisional. Los representantes de la administración que están sujetos a una política de la organización, así como otros empleados afectados por una decisión respecto a una política dada, pueden adquirir con ello, experiencia necesaria para evaluar su propiedad y utilidad. Todas las dificultades relacionadas con una política nueva o revisada deben ser reportadas líneas arriba, junto con sugerencias constructivas.

Esta comunicación resulta provechosa si los empleados han aprendido que pueden solicitar atención y obtener comprensión de la más alta autoridad, mediante esta forma de participación. Asimismo, la experiencia organizacional se reconoce como autoritaria, por lo que se convierte en un factor decisivo en las clases de decisiones pero que deberán ser finalmente aprobadas y emitidas con formalidad por la alta autoridad antes de que se conviertan en una política oficial.

- **Revisión y evaluación oficial.** Si durante las etapas previas a la formulación de la política, el ejecutivo principal habló con los miembros de la institución y los ha escuchado, habrá oportunidades favorables para averiguar qué revisiones son necesarias. Durante este proceso, las políticas deberán mostrar disposición para seguir las necesidades situacionales y aprender de los demás miembros de la organización. El proceso puede ser acelerado si se resumen respuestas relativas a asuntos cuya decisión en la política tome en cuenta en forma realista las necesidades situacionales existentes; a la posibilidad de que alguna política otorgue para un entendimiento mutuo, y para el fomento del trabajo en equipo, capacitando a los miembros de la organización a que comprendan mejor y apoyen con más energía algunos objetivos a largo plazo.

La forma de comprobar que una política es adecuada es conocer los resultados, esto se obtiene mediante entrevistas con los jefes y demás empleados, para asegurar que la relación entre la práctica y las políticas es efectiva; así también ante la frecuencia con que se aplica y la confianza que se tiene en ella. Una revisión de las políticas contra los objetivos revela si han sido alcanzados. Además es conveniente conseguir opiniones u hechos a favor y en contra, para descubrir si son compatibles con los conflictos que existan; su revisión revelará el conocimiento de los objetivos finales cuando las actividades se dirigen a los objetivos ya establecidos, además de que así todas las políticas mantienen unidad entre sí.

### c. Coordinación

La aplicación práctica de las políticas se recomienda con las siguientes sugerencias:

- Asegurar que las aplicaciones por parte de las personas u órganos directivos autorizados mantengan comprensión y respeto.
- La responsabilidad de los controles administrativos debe recaer exclusivamente en algunos de los jefes de un mismo departamento cuando se trate de políticas de orden general.
- La coordinación de cada una, sus aplicaciones y desviaciones, quedarán bajo responsabilidad de un comité, notificando a la dirección de la institución los trabajos al respecto.

### **CAPITULO 3. RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION ADMINISTRATIVA**

#### **A. Determinantes del Comportamiento entre Subordinados.**

Los problemas de relaciones humanas en una organización aparecen en todos los niveles jerárquicos, sólo que con diferente intensidad. De ahí que el director o jefe deba tener conocimientos acerca de la personalidad de todos sus colaboradores; pero lo esencial es la relación que tenga con sus subordinados, porque al ser cordial y dotada de estima logrará conocer las verdaderas actitudes y maneras de comportarse de cada uno.

Todos los elementos que determinan el comportamiento de los empleados son las características de su personalidad y cuando son personas propensas a las fantasías son susceptibles de una mayor persuasión. La situación es diferente cuando la persona es miembro de determinado grupo, en cuyo caso será determinada su identificación con el mismo, ocasionando un comportamiento distinto al que tenía antes de su pertenencia a dicho grupo.

Comúnmente los empleados ejecutan sus actividades sin experimentar la sensación de haber hecho algo meritorio. Así también, hay quienes se abocan a la tarea y no consiguen realizarla; si embargo, otras logran tener éxito. La sensación que experimentan será muy diferente en ambos casos. En los primeros existirá una sensación de frustración, por lo que si el administrador no sabe manejar la situación, los objetivos que la organización persigue podrían quedar obstaculizados. De ahí la necesidad nuevamente de conocer la personalidad de tu equipo de trabajo, y dentro de ella, las posibilidades de cada uno en la realización de las tareas que le han sido encomendadas, ya que ello será la pauta para planear la forma de motivarlos para que realicen mejor sus funciones.

## 1. Personalidad Humana

La personalidad es la orientación individual que el hombre ha elaborado y vivido, incluyendo sus experiencias. Su persona implica la idea de un "yo" que es la conciencia de sí mismo y constituye el centro del núcleo de su personalidad; además, delibera y decide la acción, de acuerdo con las normas y los valores creados por él, reprimiendo voluntaria y libremente sus impulsos e instintos.<sup>45</sup>

En el ámbito laboral, la personalidad se impulsa por diversas causas: la vocación, la inteligencia y el temperamento de cada individuo.<sup>46</sup> La educación del trabajador es importante para su desenvolvimiento en la organización. El operario podrá realizar su trabajo sólo si posee las aptitudes requeridas. Entenderemos por aptitud no a la capacidad o la vocación, sino la disposición natural para realizar algo en forma eficiente, es decir, cuando el sujeto se ha adaptado a las condiciones externas, como si las circunstancias objetivas se impusieran en la determinación del comportamiento; y el carácter responde a las necesidades internas del sujeto, a sus inclinaciones, intereses e impulsos.

La vocación o atracción por cierta actividad no siempre se logra con la misma intensidad, en un principio el interés posiblemente radique en los problemas técnicos y más tarde en los económicos o de mando. Sin embargo, su importancia se mantendrá, mientras no se engañe al individuo, ya que cualquier reacción humana al respecto, permitirá que se incline hacia actividades para las cuales no es apto.

---

<sup>45</sup>- Fingerhann, Relaciones.., pp. 73-79.

<sup>46</sup>- Cohén, Cómo Estudiar Nuestro Personal, pp. 121-124, señala que "el ser humano se manifiesta al exterior (personalidad), según unos modos constantes (carácter), pero que le vienen parcialmente determinados (temperamento), como respuesta espontánea de su síquismo (constitución) a los estímulos del medio ambiente".

Cada persona se manifiesta exteriormente mediante diversas formas expresivas, que constituyen modalidades individuales de índole diversa: gestos, mímica, inflexiones de voz, actitud corporal, forma de caminar, etc. Estas se agrupan según la actitud que tome el sujeto con respecto a sus semejantes y al desarrollo de su vida. Puede suceder que se adapte a las circunstancias, sin desplantes ni explosiones de ira o desesperación, manteniendo la convicción de servir y no solamente ser servido; su acción no la dirige al objeto, y ante un propósito frustrado el individuo encuentra fácilmente otro objetivo. Al contrario, si el sujeto pretende satisfacer su propia estimación, comúnmente al realizar una buena acción será por recibir alabanzas, y ante un fracaso no se resignará ni buscará otro fin para sustituirlo.

Es importante señalar que las impresiones subjetivas y los juicios que se formulan acerca de la personalidad de los sujetos pueden ser totalmente erróneos. La arrogancia puede encubrir tal vez un gran complejo de inferioridad, o una aparente modestia ser el disfraz de una gran vanidad.<sup>47</sup>

Así, cualquier manifestación externa puede no corresponder a la verdadera estructura de la personalidad y equivocarnos al juzgar a las personas por las apariencias. El conocimiento de las distintas modalidades individuales permite ajustar la conducta a las indicaciones en el trabajo, sobre todo al impartir órdenes. Cuando éstas son largas o detalladas e implican varias tareas a la vez, no se retienen y pueden ser mal interpretadas; otro riesgo, es que a causa de una atención difusa sean rellenas con imaginación acarreado errores lamentables. Todas estas características acerca de la inteligencia, de la atención, memoria, temperamento y otros rasgos psicológicos, son necesarios para quien pretende manejar equipos de personal.

Al comparar a varios individuos entre sí, una diferencia notable es la forma peculiar de reaccionar afectivamente, misma que constituye un elemento importante que interviene en la constitución de una persona; se trata del temperamento, que es algo permanente, o de disposiciones innatas y congénitas que se manifiestan ante estímulos del medio ambiente y que no depende de la educación, ni de experiencias adquiridas, sino de predisposiciones naturales que se hallan en íntima relación con las cualidades físicas y los procesos químicos de la sangre.

---

<sup>47</sup>.- Fingermann, Op. Cit., pp. 68-69.

Las diferencias de cada persona dependen de su interés con respecto al mundo exterior. En el caso del introvertido, predomina el sujeto sobre el objeto, es decir, dirige su atención a lo que ocurre en su interior, suele reflexionar retrasando la acción, sobre todo porque su inseguridad lo induce a la vacilación, con lo que encuentra siempre dificultades al querer adaptarse al mundo exterior. El extrovertido se interesa por lo que acontece fuera de él, obra primero y piensa después.<sup>49</sup>

## E. Comportamiento

El comportamiento del hombre cambia cuando forma parte de un grupo. En el ámbito laboral, los fines materiales consisten en una justa retribución del salario, seguridad en el empleo, observación de la salud, satisfacción en el trabajo, etc.; y en el orden moral, entre otros, los fines pueden ser el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación.

Cuando no se logran los fines, surge el descontento y un sentimiento de frustración, y la descarga emocional se transforma en una actitud agresiva contra los obstáculos; sin embargo, para solventar tales situaciones, existen dos fuerzas que mantienen la unidad del grupo: la endógena que actúa desde el interior del grupo y es de carácter emocional; y otra con factores exógenos que trabajan desde el exterior y que objetivamente forman el ambiente circundante en el cual se mueve el grupo. El factor emocional es importante porque de él depende el éxito o fracaso de toda labor emprendida.

También las actitudes constituyen la expresión de las relaciones mutuas entre los miembros de un grupo, llegan a representar hasta una dependencia recíproca. Asimismo, poseen un carácter social y se originan del enfrentamiento entre dos personas o de una de ellas hacia un grupo. Muchas veces ayudan a tomar una posición con respecto a otro individuo o grupo. Es por ello, que es una relación social y configuran tantas actitudes que permiten unir o enfrentar a los individuos o grupos entre sí.

---

<sup>49</sup>.- Ibid., pp. 92-93.

Una actitud puede obedecer a prejuicios, a olvidos involuntarios y a un acto intencional. Si los datos, informes y hechos reales se contradicen con la actitud asumida, se produce un choque interno del individuo o del grupo y surge entonces la duda logrando con ello un nuevo cambio de actitud que al mismo tiempo orienta la acción hacia una dirección totalmente opuesta.

Cuando un individuo se integra a un equipo de trabajo sufre indirectamente la influencia sugestiva de los demás miembros, lo que piensa, siente o hace, es muy diferente de lo que pensaba, sentía o hacía antes de ser integrante de dicho grupo; se despoja de muchas de sus propiedades personales y tiende a amoldarse a los demás, se identifica, piensa y actúa como ellos, y pierde todo sentido de responsabilidad individual, por ello se dice que las actitudes sociales son a su vez un compromiso, del cual depende la solidaridad del individuo hacia los demás. Este "compromiso" significa la "obligación" de todos para respetar las decisiones y asumir la misma actitud del grupo. Al integrarse el equipo, la acción del individuo constituye un refuerzo para la unión del grupo.<sup>47</sup>

Cuando un individuo concentra toda su atención sobre un objeto específico o único, queda imposibilitado para pensar en otra cosa; es absorbido por ese deseo y excluye todo lo demás. Esta es una razón por la cual ciertos sentimientos generosos y desinteresados, bajo la influencia de una emoción colectiva se manifiestan en personas a quienes nunca se le hubiera creído capaces de tal o cual comportamiento.

El nivel moral que puede alcanzar el hombre es posible por la influencia que el conjunto de los miembros le otorgan. Una vez que desapareció el motivo de excitación, el equipo o individuo regresa a su estado original.

Las personas que tienen un adecuado control de sí mismas, causarán pocas dificultades a sus jefes y compañeros de trabajo, pero es importante que aprendan a aflojar la tensión y a tomar su vida desde un punto de vista menos serio. En contraste, aquellas que para tener control de sí mismas precisan de ayuda para protegerse de esfuerzos indebidos, o al solicitarles un mayor esfuerzo cuando es necesario, su eficacia se ve disminuida, provoca con ello un problema moral; así, se les debe prevenir o suprimir grandes esfuerzos.

---

<sup>47</sup>.- Fingeraann, Op.Cit. pp. 153-159.

Para tomar en cuenta el temperamento de cada persona, se debe considerar que sólo manifiestan sus diferencias ante situaciones de verdadera tensión; además cada individuo posee determinadas aptitudes que tal vez otro no tenga, ocasionando con ello infinidad de tendencias temperamentales.

Para definir el carácter de cada persona acabando de conocerla no se deben tomar muy en cuenta las primeras impresiones. Sucede lo contrario con personas a las que se les conoce hace mucho tiempo pero de las cuales pueden hacerse observaciones fidedignas, debido a que habrá transcurrido la oportunidad de verlas ante momentos de tensión y conocer así sus reacciones.

A fin de establecer una adecuada tendencia temperamental en un empleado, debe tomarse en cuenta que:

- Todos tienen alguna tendencia más o menos acusada de entre los siguientes:
  - \* De equilibrio. El cual organiza o centra las demás tendencias temperamentales.
  - \* Egoísta. Definida como una autodefensa de la persona.
  - \* Imaginativo. Cuya línea se dirige hacia la actividad creadora, de análisis y estudio.
  - \* Impulsivo. Caracterizada por la lucha con el deseo de superación.
  - \* Depresivo. Con inclinación hacia la cautela y desconfianza.
  - \* Expansivo. Su caracterización es la de ser sociable y comunicativo.
  - \* Minucioso. Suele dirigirse hacia el perfeccionismo y atención en los detalles más mínimos.
- Cualquiera de los componentes en la formación de la personalidad no puede catalogarse de buena o mala, sin embargo la primera se distingue de las restantes porque enmascara más o menos a las otras. Siempre se utiliza el componente de equilibrio excepto en ciertas ocasiones, aunque haya personas con excesivo control u otras carentes de él.
- Excluyendo al primer componente, en todo individuo suelen predominar dos de ellas, sus mezclas se establecen como patrones o perfiles de personalidad en cada situación. Así, por ejemplo, puede encontrarse un jefe enérgico que actúa con rapidez y decisión; o un empleado meticiloso que trabaja con sosiego y seguridad a fin de alcanzar la calidad que exige su labor.



- La personalidad se encuentra limitada por una determinada componente, apropiada a la misma. En ocasiones es excesiva la aparición de la segunda tendencia y es la que perjudica el comportamiento y la actividad, por ejemplo: el jefe mezcla su eficacia con su egoísmo, y orienta sus decisiones hacia su política o interés personal.

Debe identificarse en cada individuo su tendencia y el fin que persigue. Las diferencias en las tendencias particulares de cada persona se pueden describir en cinco grupos:<sup>100</sup>

- Las que dependen de necesidades orgánicas y se traducen afectivamente en un deseo por lograrlas.
- Las relacionadas con los instintos o fuerzas innatas, encaminadas a realizar actos adaptados al logro de un fin específico y fijo.
- Las individuales, engendradas por disposiciones hereditarias.
- Las adquiridas en el curso de la vida y fijadas por el hábito. Se trata de las costumbres que se tienen desde la infancia y adolescencia, que constituyen los rasgos que en su conjunto configuran el carácter.
- Las intelectuales, que reúnen todas aquellas tendencias más espiritualizadas en las que se incluyen elementos intelectuales, como ideas, pensamientos y sentimientos morales o religiosos.

Si se desea comprender al trabajador es importante que la actitud que en un principio se adopte evite juzgarlos a través de las tendencias de uno mismo. Si en las relaciones con los demás se pretende actuar como si todos fuesen iguales a, es una equivocación que provoca que muchos se desanimen ante cada dificultad. Un ejemplo, es el comprobar que son más egoístas de lo normal quienes tienden a protegerse innecesariamente contra el egoísmo que esperan encontrar en los demás, y cómo aquellos que tienen poco control de sí mismos se impacientan injustamente con los que se controlan con éxito.

---

<sup>100</sup> - Ibidem, pp. 139-159.

Al analizar estas tendencias es recomendable tener en consideración las siguientes reglas:<sup>21</sup>

- Todas se encuentran presentes en el mundo que nos rodea, no existe persona que no porte alguna.
- Las tendencias de dos grupos son diferentes una de otra, por lo que cada uno tiene distinto modo de comportarse.
- Las tendencias de cada individuo pueden ocultarse de los demás, pero ante la presión pueden surgir y lograr que el individuo actúe con determinados rasgos en algún grupo más débil que el de él.
- Cuando dos grupos de tendencias son aproximadamente iguales en un individuo, pueden utilizarse otras con una mezcla de tendencias características de su comportamiento.

Ahora bien, algunas de las explicaciones del comportamiento humano también pueden ser comprendidas mediante mecanismos de defensa:<sup>22</sup>

- Racionalización. En este proceso, el individuo justifica su comportamiento al enfrentarse a una desilusión como sería cuando un empleado no obtiene la promoción esperada, circunstancia en la cual suele decir que no era deseada o que posiblemente la hubiere rechazado de haberle sido ofrecida.
- Proyección. En este caso, se atribuye a otras personas las debilidades o fallas individuales, sobre todo cuando no se admiten como propias. A diferencia del mecanismo anterior, su acción puede traer consecuencias negativas si la persona ocupa posiciones importantes; es común proyectar la culpa de las propias fallas hacia aquéllos contra los que se tienen prejuicios.
- Desplazamiento en acción. Este fenómeno resulta de desplazar hacia otra persona la agresividad reservada para la persona que provocó su ira en primer término. Ejemplo de ello es cuando un superior reprende a un subordinado, quien

---

<sup>21</sup>. - Cohén, Op.Cit., pp. 126-127.

<sup>22</sup>. - Robinson, Edward J. Comunicación y Relaciones Públicas, pp. 182-183.

está tentado a responderle, sin embargo, por temor a perder su trabajo o precipitar una mayor discusión, en lugar de desquitarse con su jefe, el empleado se va a su casa y discute con su esposa o golpea a sus hijos.

- Sublimación. Es un proceso dentro del cual se busca un sustituto para una necesidad no satisfecha. Así una persona que nunca ha tenido hijos se dedica al cuidado de niños por medio de la enseñanza.

### 3. Temperamento

Como la formación de la personalidad es un proceso lento con la intervención de variables internas y externas distintas del trabajo, en el cual influyen además incidentes de la niñez, el crecimiento, existen barreras difíciles de salvar para conocer el temperamento de las personas que conviven en un ambiente laboral. El reconocimiento de estas diferencias se complica más por las reacciones de los individuos ante preguntas o situaciones del trabajo, cuya respuesta suele ser apropiada pero casi nunca la verdadera. Por ello, se considera que cada individuo es un actor porque representa un papel, sobre todo cuando sabe que de su interpretación dependen calificaciones o puntuaciones próximas a obtener.

Existen circunstancias en la vida de cada persona que originan ciertos componentes para definir su temperamento. Su diferencia se distingue de entre las siguientes:<sup>23</sup>

- Cuando se trata del caso de un reprimido se apreciará que se cohibe por exceso de control.
- Una persona puede ser desorganizada a causa de la falta de dirección.
- Un marcado egoísmo provocará que los derechos individuales predominen sobre los demás.
- Una persona es incapaz de realizar bien sus funciones ante la falta de estímulos para proteger sus propios intereses.

---

<sup>23</sup>.- Cohén, Op.Cit., pp. 131-132.

- La falta de coordinación originará inquietud, distracción y exaltación.
- La imaginación genera poco control de la realidad y además es resultado de falta de iniciativa y sensibilidad.
- Ser impulsivo es ser incapaz de defenderse a sí mismo; y al contrario, en algunas ocasiones una persona muy minuciosa complica la realización de los proyectos y en algunos casos es incapaz de proseguir un objetivo en forma persistente.

#### 4. Frustración<sup>84</sup>

La frustración es una conducta que adopta el individuo ante circunstancias en las cuales tropieza con obstáculos que le producen tensión y le impiden alcanzar el fin que persigue. Para analizarla debe tomarse en cuenta la situación o el campo circunstancial donde ocurrió la acción. De entre sus características se encuentran:

- Agresión. Es un impulso que causa daño, se manifiesta ante un peligro en presencia de una situación penosa, por lo que no implica una crueldad implícita. Desde el punto de vista psicológico constituye una actitud defensiva relacionada con la tendencia a la dominación. Cuando se han vencido las dificultades y se ha descargado la energía acumulada, lo invade un sentimiento de alivio y satisfacción; pero si ocurre lo contrario, la energía sigue acumulándose hasta experimentar enojo o cólera, mezclado con temor y angustia, que pueden descargarse sobre los instrumentos de trabajo o en las personas.
- Regresión. La persona frustrada abandona la labor que había iniciado o cambia continuamente de profesión. Un individuo con esta característica se deja llevar por rumores y sigue ciegamente a su líder. Es igualmente signo de regresión la actitud de directores o jefes que por no perder prestigio, no escuchan los consejos o solicitan ayuda de sus subordinados, no acceden a las reclamaciones que se les formular aunque sean justas y razonables.

---

<sup>84</sup>.- Fingermann, Op. Cit., pp. 42-54.

- **Fijación.** Es la tendencia a realizar siempre una acción en idéntica forma, como un hábito sin valor efectivo. Es una característica en personas que no se adaptan a formas nuevas de trabajo.
- **Resignación.** Es una conducta comparada con la apatía que suele ser temporal o permanente, la característica principal del sujeto con este tipo de frustración es que parece apacible, como si no le interesara nada, inclusive sus rasgos fisonómicos parecen estar petrificados, al grado de ser incapaz de conmoverse por algo.

## B. Motivación Humana

Frecuentemente en las organizaciones suele escucharse la frase de que hay que motivar al personal para que trabaje más, lo que significa convertir el trabajo en un fin. Pero para la mayoría de los empleados el trabajo es un medio para lograr muchas cosas. No obstante, en algunas ocasiones es gratificante, pero no para todo la población; de ahí la necesidad que tiene el conocer las caracterización de las personas en su trabajo, como un medio, desde el punto de vista de ellas, para lograr sus objetivos.

El individuo manifiesta una conducta basada en su personalidad, pero condicionada en parte por su ambiente cultural y por la organización. Para influir sobre esa conducta, la organización emplea esos medios de recompensa o sanción; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la institución a fin de desterrar los inoperantes. Así, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos y premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

La comunicación permite y motiva la participación del hombre aislado, insinúa, persuade, estimula, cataliza el desarrollo de sus habilidades personales y orienta su aplicación en bien del grupo. En toda organización debe existir un impulso vital e indispensable de comunicación que logre satisfacer sus motivaciones físicas o psíquicas y que al mismo tiempo les permita equilibrio sobre su existencia misma.

Un motivo es una fuerza que impulsa a un individuo a realizar o no un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades o para continuar una tarea sin elección. Si un empleado no hace o no quiere continuar su trabajo, puede haber muchas razones para ello: posiblemente esté enfermo, le falta habilidad para la labor encomendada, o tal vez siente antipatía por su jefe.

## 1. Psicológica

El factor psicológico del personal es primordial para una organización. La motivación psicológica parte de considerar:

### a. Necesidades Humanas <sup>00</sup>

- Fisiológicas. Este punto es importante considerarlo cuando nos proponemos motivar al ser humano, éstas pueden ser utilizadas por el individuo para alcanzar otras necesidades. Por ejemplo, una persona que cree tener hambre puede estar buscando su comodidad o mayor dependencia. De ahí que cuando no lo logra sólo actuará en busca de su satisfacción.
- De pertenencia, de amor o sociales. La persona como ser social busca relaciones afectivas y de pertenencia con su familia, amistades o en el trabajo. Esta necesidad implica tanto dar como recibir, generalmente están rodeados de ambivalencia y culturalmente se les han impuesto restricciones e inhibiciones. En las organizaciones, por lo regular, los directivos imponen dificultades y resistencias a la satisfacción de esta necesidades, además de que para ellos no constituyen mayor eficiencia en su trabajo por parte del empleado. Además el ser humano necesita identificarse con otros hombres, requiere pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él y en el cual se sienta protegido.
- De dignidad. El empleado busca satisfacer sus propios principios sobre el orgullo y la dignidad a través del trabajo. Para ello, suele adquirir un sentimiento de dignidad si sabe que el trabajo realizado es importante y que merece la estimación social e individual. Pero si cree que la labor realizaba no es trascendente, su interés por el

---

<sup>00</sup>.- La información presentada fue sustraída principalmente de Ríos, Relaciones Relaciones Públicas, Su Administración en las Organizaciones, pp. 21-23; y Rodríguez, Psicología., p. 431. Para un estudio más profundo y en mayor detalle, véase Simón, Op. Cit. pp. 250-255, en donde se describen ejemplos que permiten una mayor comprensión de los conceptos por la aplicabilidad práctica que el autor realiza.

trabajo irá en decadencia. De aquí la importancia que debe tener para la organización el que las actividades del empleado sean reconocidas y se les de en forma sincera su importancia sin tomar en consideración sus jerarquías. Un ejemplo claro cuando el encargado del aseo siente que su trabajo es importante y necesario. Sin embargo, esto no significa hacerle creer que es una labor de enorme trascendencia, pero tampoco engañarlo sino reconocer lo correspondiente a las actividades que desempeña, sin exageraciones.

- De seguridad. Para el empleado esto significa tener un trabajo permanente, con un sueldo justo y la posibilidad de adquirir conocimientos que le faciliten laborar en otro lado si llegará a necesitarlo o que lo apoyen en un posible ascenso escalafonario. Esta seguridad también se impondrá en los programas, servicios médicos y sociales, ayudas económicas, estímulos y recompensas, remuneraciones extras, jubilaciones, etc.; aunado a que el empleado pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias. Estas necesidades son de importancia ya que comúnmente el empleado se encuentra en una relación de dependencia. Las acciones de los administradores despiertan incertidumbre en el trabajo cuando muestran favoritismo o discriminación, y cuando obedecen a interpretaciones y aplicaciones impredecibles de las políticas de la organización, en ambos casos suscitan una gran necesidad de seguridad.
- De estima. El ser humano necesita una estable y alta evaluación de sí mismo, de autoestima y estima de los demás, pero basada sobre una capacidad real, éxito y respeto de los demás. Este grupo tiene varias categorías a saber; necesidad de logro, autoconfianza, independencia y necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento, atención y aprecio. Estas necesidades son satisfechas en un grado mínimo en los niveles inferiores de las organizaciones y produciendo fricciones y conflictos entre los integrantes; son más pronunciadas cuando los sentimientos de autoestima están basados en capacidades personales y en la preparación para el trabajo que se desempeña o actividades superiores, mientras que en la organización no se reconoce dicha capacidad.
- De autorrealización. El hombre se siente satisfecho cuando realiza actividades acordes con su capacidad, con su deseo de actualizar aquello para lo cual tiene potencialidad. La satisfacción de estas necesidades sólo se encuentran en los niveles superiores de la jerarquía.



- De poder creador. Para el ser humano es importante sentirse capaz de crear algo, de tener oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Para ello, es conveniente propiciar la participación del personal mediante sus sugerencias para el mejoramiento de procedimientos y técnicas, estimulando así su habilidad creativa mediante incentivos, cursos, buzones de sugerencias, etc. Todo lo anterior, visto desde el punto de vista utilitario y egoísta, encontramos que a la organización le va a convenir satisfacer, dentro de sus posibilidades, las necesidades materiales y psicológicas que su personal busca, ya que esto reportará grandes beneficios tanto al empleado como a la organización: el personal estará motivado, mostrará mayor iniciativa y realizará mejor sus labores, capacidades que la institución aprovechará al máximo.

Estas categorías están relacionadas y organizadas en una jerarquía, es decir, que las actividades más poderosas monopolizan la conducta consciente y reorganizan toda actividad y capacidad del organismo. Cuando se logran estas necesidades, ya no serán motivadores del comportamiento.

#### b. Persuasión<sup>24</sup>

El motivar persuasivamente al trabajador significa convencerlo de realizar sus actividades eficientemente a través de situaciones que le infundan confianza, de ahí que signifique que una persona tiene poder sobre otra. La persuasión será una habilidad para aceptar el conocimiento de ésta, así como sus creencias y aptitudes. Para lo cual, será de utilidad la posesión de información relevante, lo que permitirá influir sobre las aptitudes y creencias de otros. Sin embargo, cualquier método de influencia debe implicar siempre alguna interacción directa entre dos o más individuos y provocar el cambio deseado.

---

<sup>24</sup>.- Esta sección se basa en la exposición de Sayles, Liderazgo..., pp. 53-56, 57-61; y Cartwright, Dinámica de Grupos..., pp. 244-245.

Como las necesidades ya satisfechas no proporcionan motivación, será necesario que los empleados encuentren desafíos, busquen la perfección y perciban el éxito. Por ~~ello~~, cuando la administración proporciona una atmósfera psicológicamente saludable y duradera, crea también una situación en la que los trabajadores pueden obtener su satisfacción por sí mismos, con incontables posibilidades.

Los subordinados responden a los incentivos que no dependen del ofrecimiento que les hace el jefe, por lo cual, los administradores necesitan dejar abierta una parte de la definición del puesto, ya que los empleados requieren de alguien que les ayude a alcanzar sus metas.

Para lograr un contacto recíproco, los superiores deberán garantizar aceptación y obtener colaboración periódica contra las presiones y limitaciones unilaterales que surgen de la Jerarquía. El mayor porcentaje del personal requiere una salida a sus necesidades reprimidas de interacción, las cuales se complementan con las de los líderes, quienes crean un compromiso y un apoyo sólo por medio del contacto activo.

Gran parte del rendimiento de los subordinados ante la ausencia del jefe, dependen del compromiso, el estado de ánimo y la lealtad. Así, los administradores deberán evitar decir cosas que van a malinterpretarse o molestar, y que serán consideradas arbitrarias o injustas por uno o más de los empleados. Por ello, la certeza de que no se hará mal uso de la diferencia de poder no debe transmitirse a través de la toma de decisiones.

El jefe da más confianza mediante su comportamiento que a través de las palabras. Del mismo modo, la sensación de seguridad de los empleados surge al percibir una conducta distinta más que el simple escuchar de palabras tranquilizantes y correctas.

Existen métodos de influencia más directos, basados en que las creencias, aptitudes, valores y conducta, son determinados en gran medida por el ambiente social y físico inmediato. Esto permite que la persona que desea provocar el cambio en otra, lo realice mediante acciones que no afectan directamente a dicha persona sino a su ambiente. Esta actuación supone un control ecológico sobre ella y una modificación de su ambiente social o físico provocando el cambio deseado, sin el conocimiento o sin el consentimiento de los afectados, lo que comúnmente se conoce como manipulación.

El trabajador pretende mediante su esfuerzo productivo recompensas tangibles como su sueldo o premios, y recompensas intangibles, como la aprobación, la simpatía del jefe, y las perspectivas de promoción. El supervisor controla esas formas de pago de recompensas a fin de obtener incentivos que logre, por parte del trabajador, una ejecución óptima; no obstante, el supervisor tiene poder para dañar al trabajador en mayor medida que viceversa.

La simpatía es un factor importante en las relaciones interpersonales, cuyo concepto debe ser entendido como el sentir, compartir con otro el mismo sentimiento. Un individuo dotado de este don, lo expande hacia su entorno social, lo contagia y se gana hasta las voluntades más rebeldes. En contraposición, el empleado empático puede ganar la voluntad del jefe y obtener ventajas en detrimento de sus compañeros, ocasionando un malestar en el ambiente de la organización.

Debido a su dependencia, el trabajador se ve motivado a cumplir con la dirección y el criterio del supervisor para evaluar su ejecución; sólo así está en posición de mantener buen nivel de resultados, pero el dominar la tarea, podrá ejercer poder sobre el supervisor. Un jefe con prestigio y simpatía nunca puede provocar con su superioridad el antagonismo y el resentimiento de sus subordinados, siempre conviene tratar de establecer una corriente de cordialidad recíproca entre los miembros de su equipo sin dar ninguna preferencia individual. Con todo esto se logra mantener también disciplina u obediencia leal.

Hay que persuadir para hacer entrar en razón a quien se obstina en obstruir y que con su conducta pone en peligro la convivencia social. El jefe de un equipo debe entender que con ella se consigue más que imponiendo un reglamento, o con censuras y amenazas. Para persuadir se requiere además una perspicacia sutil y un don para captar las disposiciones afectivas tan variables de los empleados. Para este fin, el jefe debe sentir una gran simpatía por su personal, demostrarle preocupación por su trabajo, evitar fatigas inútiles, prevenirle peligros en el trabajo y darle confianza y entusiasmo.

Quando la relación entre superiores y subordinados difiere, y es necesario llegar a una solución, para persuadirlos, se recomienda:

- Establecer una relación de comprensión mutua común a la naturaleza del problema con sus respectivas limitaciones; aunque ello no significa que deben tener los mismos intereses, sino el acuerdo sobre la situación será necesario para motivar a buscar una solución.
- Mediante continuas entrevistas, podrán entenderse los valores, intereses, angustias y anhelos de los subordinados, haciéndolos sentir que el jefe es comprensivo, responsable y que está interesado en sus necesidades.
- Definir el problema en forma tal que su solución permita la participación de los empleados; sobre todo obtener sus iniciativas.

Se habrá apreciado que la solución será resultado de la capacidad de los superiores para plantear el problema y motivar una estructuración del conjunto de ideas de los empleados. Se trata de que ambas partes piensen en sus restricciones y homogeneizen sus objetivos.<sup>27</sup>

## 2. Económico-Social

Para un empleado, el estímulo personal más obvio es el salario y los diversos incentivos económicos que se le ofrecen por su ardua labor: ascensos basados en sus méritos, reconocimientos por logros especiales, etc. Satisfecho esto, la respuesta del trabajador será en más producción, e inconscientemente buscará relacionarse positivamente con sus diferentes contextos: familia, compañeros de trabajo, amigos... porque se siente contento e importante en la organización donde colabora.

Estas aseveraciones se explicarán con mayor detalle en el próximo inciso

---

<sup>27</sup>.- Cartwright, Dinámica..., pp. 307-308; y Sayles, Op. Cit., p. 51.

### 3. Laboral

Es difícil determinar las causas de falta de voluntad para ejecutar una tarea que debe ser cumplida porque puede obedecer razones simultáneas. Sin embargo, esto se logra al averiguar cuáles son los impulsos que mueven a la acción, su naturaleza íntima y si esos impulsos son innatos o fueron adquiridos en el curso de su vida. Esto es porque el ser humano se mueve por fuerzas externas y dinámicas que determinan su conducta (biológicas, culturales, espirituales, etc.), cuya satisfacción de cualquiera de ellas repercute sobre cada una de sus funciones como un todo dinámico.

Una gran fuerza de motivación y alimento psicológico es el reconocimiento de lo que el personal realiza, por lo que un trabajador no debe ser educado metiéndole datos al cerebro sino preocuparse porque ese conocimiento sea identificado por sus cualidades. Para lograr el desarrollo de un subordinado es importante fijar metas alcanzables y reforzarlo constantemente a través del reconocimiento en los avances que va logrando para alcanzar los objetivos señalados. Además, darles libertad para expresar sus capacidades y comprender el medio en que se desarrollan. Si se encuentra alejado de su entorno y solo aparece para informarse de lo que está sucediendo, no entenderá su realidad y capacidad para lograr resultados.

Los motivos para trabajar no se limitan a las necesidades económicas sino también por una profunda satisfacción moral, como es sentirse útil por ambición personal de ejercer cierta influencia dentro de su círculo y seguir gozando de prestigio.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>.- Fingermann, Op.Cit., pp. 25-40.

Quando las necesidades fisiológicas son satisfechas nace el deseo de seguridad porque se encuentra desde ese momento dominado por otras nuevas necesidades de afecto, de aprecio, de prestigio, de respeto, de consideración y de afán de ilustración intelectual o artística. Adquiere confianza en sí mismo y se siente útil para sí y para la sociedad. Si tales necesidades no son satisfechas, surge en el individuo un estado de frustración y con ello, sentimientos de inferioridad que a su vez, pueden producir reacciones de carácter neurático.<sup>27</sup>

La motivación se inicia al crear una situación en la que el individuo participe, pero solo hasta ser inducido a aceptar una tarea y al empezar a trabajar en ella; es tanto como prometerle una recompensa, en privar la necesidad de aumentar o de mantener los sentimientos de autoestima. Ejemplo de esto es la implicación dispuesta por instrucciones; es decir, comentar al sujeto que la tarea que está resolviendo es una prueba importante de inteligencia y personalidad.

Dentro de un contexto social es importante el ambiente de cordialidad, debido a que si los individuos tienen peso o poder en las decisiones de grupo, afectarán el grado de satisfacción de necesidades que puedan obtener. Dicho poder provocará una condición negativa en caso de registrar situaciones o acciones hostiles o agresivas urgidas de actividades rodeadas de frustración. Sin embargo, el cambio en las reglas del grupo, sea cual sea el estado en que se encuentre, podría provocar agresión, aparte del factor "poder", sobre todo en un grupo sin autoridad.<sup>28</sup>

Es importante que todos los integrantes de una organización tengan aspiraciones similares, normas e idénticos ideales para el logro de sus objetivos. La falta de cohesión y solidaridad es la principal causa de esterilidad que puede conducirlos al fracaso, pero al mismo tiempo son requisitos indispensables para el óptimo desempeño de las tareas en equipo. De ahí la necesidad de evitar todo motivo de conflictos y de roce entre los miembros del equipo

---

<sup>27</sup>.-Simón, Raymond, Relaciones Públicas ..., al respecto es conveniente revisar las pp. 242-247 en donde el autor describe la Teoría Motivacional de Maslow, cuya fundamentación sirve de base para un mejor entendimiento de esta sección.

<sup>28</sup>.- Cofer, Psicología de la Motivación, pp. 758-761.

de trabajo, y de éstos con sus superiores o jefes. Cuando los individuos de un equipo están organizados y trabajan solidariamente juntos, la recompensa que otorga la empresa debe extenderse a cada uno por el esfuerzo realizado dentro del conjunto.

El empleado, como miembro de un grupo, tiene diversas razones para intentar cambiar su forma de actuar, pensar, creer o sentir de acuerdo con las normas de dicho grupo. Para participar y lograr cierta satisfacción dentro de él, debe perder parte de su individualidad.

Existen también consecuencias negativas si un integrante del grupo adquiere la personalidad de líder, en virtud de que tal actitud conlleva a una situación de hostilidad por parte de los demás integrantes, así como de aquéllos que han iniciado su práctica en las metas de grupo.

La meta de un grupo de trabajo se constituye de los objetivos particulares de cada uno de los miembros que lo componen; además su alcance es importante para el individuo, debido a que ello equivale a la satisfacción de considerarse capaz de realizar actividades específicas por lo que su autoestima se ve motivada. El trabajo puede ser totalmente significativo y satisfactorio siempre que las tareas y las condiciones para realizarlo estén acordes con las diferencias personales de cada subordinado; si el supervisor está interesado en tratar de estimular y reforzar la motivación del empleado puede tomar en consideración algunas proposiciones:<sup>41</sup>

- La motivación que cada individuo tiene dentro de sí, como son las necesidades humanas fundamentales (aire, agua y casa) y las satisfacciones de propiedad y del "ego" (amor propio, reconocimiento por parte de otros, oportunidad para lograr, autodesarrollo y autorrealización), actúan como motivadores importantes, aunque con frecuencia inconscientes del comportamiento ante cualquier influencia interna.
- Una persona es motivada como un todo, nunca en fracciones, porque sus necesidades básicas determinan fuertemente lo que trata de hacer en un momento determinado.
- Cuando se logra la satisfacción de una necesidad básica, se entra en un estado de tranquilidad, y ésta pierde poder como motivador porque ya no determina el comportamiento actual.

---

<sup>41</sup>.- Pigors, Administración., pp. 117, 134.

No obstante, el hombre en el momento de satisfacer una necesidad dará origen a una nueva exigencia que ocupa a la anterior, y cada una se relaciona con otras como una cadena sin fin.

- La frustración de alguna necesidad básica se transforma en enfermedad hacia la persona. Sin embargo, una de las dificultades al tratar en forma inteligente, e inclusive en comunicarse con la persona así alterada, aún cuando sea interrogada por una persona comprensiva, es saber cuáles son las necesidades de alto nivel que en la actualidad son de importancia para ella.
- Las necesidades básicas funcionan como motivador a distintos niveles. A todo individuo le afectan como si estuvieran arregladas en una rígida jerarquía. Las de nivel inferior no tienen que ser satisfechas por completo antes de que las superiores emerjan como motivadores. Sin embargo, algunas necesidades tienen prioridad en momentos distintos.
- El concepto de sí mismo como fuente unificadora. Uno de los impulsos más fuertes es actualizar la imagen que uno tiene de su propia persona, porque la que tuvo desde su infancia no cambia en forma radical. Por ejemplo, una persona dominante que de niño fue reconocido como líder, tiende a comportarse en esa forma más tarde.
- Efecto del ambiente percibido. Las ideas que tiene una persona con respecto a sus necesidades más esenciales y a la forma en que podrá satisfacerlas, es el producto de su experiencia en el ambiente en que ha vivido; sin embargo, la interpretación de una persona ante la realidad de su ambiente no siempre es una respuesta directa de hechos objetivos. En ocasiones las experiencias de los últimos años de un individuo no confirman las lecciones aprendidas cuando niño, si difieren en forma drástica de las de sus primeros años, cuando formó su autoimagen, es probable que se encuentre en serias dificultades. Por ejemplo, si un subordinado actúa por costumbre en forma agresiva en una organización administrativa autoritaria, seguramente tendrá problemas con sus superiores, aunque algunos tratarán de evitar enfrentamientos; pero tal comportamiento de ajuste puede entrañar conflictos internos que le provoquen al individuo dificultades emocionales.



- El comportamiento no siempre se encuentra determinado. Existen muchas circunstancias que influyen en el comportamiento humano además de lo estímulos, algunas se programan dentro del comportamiento durante la infancia y suelen ser las más importantes. Otras son ejercidas por la cultura nacional, la ubicación geográfica, y por el período histórico en el que vive la persona. Todo supervisor que observa este hecho como una responsabilidad tratará de valorar la influencia ejercida sobre sus asociados y subordinados por las distintas formas de administrar. Sobre todo al aumentar la efectividad organizacional reforzando en los empleados los impulsos característicamente adultos para satisfacer las necesidades de alto nivel. En algunas ocasiones la necesidad inmediata es dar ánimos a los recién llegados, ya que con frecuencia llegan con la sensación de que no tienen posibilidades de creatividad o superación. Por ello, con una actitud derrotista, un supervisor se puede encontrar ante el dilema de cómo demostrar que en una organización las personas pueden ser reconocidas como individuos, y que las promociones están abiertas a cualquier empleado calificado.

#### a. Autoridad y Mando<sup>44</sup>

El dar órdenes implica contar con ciertos conocimientos y principios de carácter psicológico, seguir determinadas reglas y emplear una técnica que exige ciertas cualidades personales. Al respecto, el tacto evitará susceptibilidades; las instrucciones han de ser concretas, breves y claras para evitar interpretaciones erróneas. Por tal motivo, deben ser pensadas anticipadamente, previniendo los alcances y las consecuencias de las decisiones tomadas y las posibles reacciones.

Con lo anterior será posible obtener obediencia consciente y mantener la disciplina. Siempre debemos tomar en cuenta que no se consiguen con vigor ni con castigos, sino automáticamente cuando los subordinados están convencidos de que el jefe domina los procesos de trabajo y sienten que los tratan con estima, interés y consideración; aunado a que al mismo tiempo surja afecto y admiración por el jefe y mayor adhesión colectiva.

---

<sup>44</sup>.- Fingermann, Op. Cit., pp. 67-72, 111-125.

La disciplina será la dirección empresarial llevada con firmeza, con una adecuada distribución de tareas, con justicia y equidad. Su finalidad debe ser evitar que el personal cometa errores en el trabajo y nunca aplicar un castigo en forma de venganza por una labor mal ejecutada. Para ello, es fundamental la existencia de un reglamento con términos aceptados por las personas que les deberán obediencia.

Cuando existen dificultades para que los órdenes sean cumplidas la organización se encuentra en una situación crítica. Por ello, debe mantener una adecuada división del trabajo, para que cada empleado y operario realicen correctamente la tarea que les fue encomendada.

Es necesario también confiar ciertas actividades en quien posee las actitudes adecuadas, ya que no todos los trabajos pueden ser ejecutados por todos los hombres. En algunos casos requieren para su ejecución de mucha flexibilidad mental, técnica y manual; y en otros las órdenes o instrucciones son diferentes y deben ser cumplidas en la mejor forma posible. Al supervisor comúnmente le corresponde dar las órdenes puesto que es quien más está en contacto directo. Sin embargo, cuando él ha salido de entre las filas por ascenso, se encuentra ante la necesidad de tener mucho coraje para mandar a sus antiguos compañeros, aunque lo más difícil es transmitir a sus subordinados las instrucciones de sus superiores. En estas circunstancias se encuentra en la situación de tener que agrandar a sus superiores e inclinarse hacia sus antiguos compañeros por el afecto y la lealtad. Pero tiene más complicaciones cuando debe exponer su propia opinión para el mejoramiento del trabajo con el temor de herirlos o caer en equivocaciones.

Para apoyar las dificultades anteriores conviene que los directivos establezcan que el supervisor es un jefe, con toda la autoridad del cargo. Con ello, podrán disminuirse ciertos conflictos siempre que se mantengan dentro de los límites justos, sin inclinarse hacia ninguno de los dos polos. No obstante, se debe tomar en cuenta que la autoridad no se impone, por lo que todo supervisor ha de poseer también ciertas cualidades morales, así como condiciones de índole profesional relacionadas con el trabajo que debe dirigir. El respeto que gane de sus subordinados será consecuencia de su capacidad y en alto grado, del dominio de las tareas que debe asignar a su personal. Además de lo anterior, debe contar con conocimientos administrativos y sentido del orden para lograr una adecuada distribución de tareas, de ahí la conveniencia de ascender a una persona con excelente capacidad técnica.

Quando el jefe no sabe dominar sus sentimientos de simpatía o antipatía hacia alguno de sus subordinados, nos encontramos ante un falla psicológica y ética en el carácter del jefe. Consecuencia de esto es cuando los empleados cumplen la orden murmurando o con gestos que demuestran claramente su oposición y a veces con fuertes expresiones verbales; otra actitud similar es ejecutar exactamente lo contrario a la orden recibida o simplemente no realizarla. Al igual que lo es una frecuente resistencia pasiva o sabotaje, cuando el empleado simula no haber comprendido bien la orden y la ejecuta en forma deficiente.

Al respecto es importante mencionar los factores de índole temperamental, sobre todo asociar aquellos ante los cuales los individuos son incapaces de adaptarse e integrarse como grupo social; incluso cualquier indicación que reciben les afecta como resultado de sentimientos antisociales, caracterizados porque son extremadamente hostiles hacia sus semejantes y recurren a la desobediencia para molestar y herir a los demás. Un individuo muestra obediencia por la seguridad que otro pueda brindarle, se adhiere a él porque lo considera más fuerte y puede darle protección y ayuda. Esta forma de motivar mediante razones afectivas suele ser más duradera. Otro motivo de obediencia es el miedo de asumir un trabajo que implique grandes responsabilidades y considerable esfuerzo mental. No obstante, puede presentarse de muchas formas, como adoptar una actitud humilde, complaciente o dócil aunque todas ellas pueden ser engañosas, ya que en ocasiones ante la presencia del jefe simulan ejecutar las órdenes, pero no durante su ausencia.

Las reacciones del jefe, ante la desobediencia dependen de su temperamento y del concepto que tiene de su autoridad. A fin de controlarla, en primer término se recomienda establecer objetivamente distintas razones; tal vez la orden no fue comprendida, no era conocida, fue olvidada, o simplemente existe mala voluntad para irritar al jefe. Cualquiera que sea la causa el procedimiento más eficaz es explicar al empleado las consecuencias de su conducta relativa a la pérdida de material, gasto inútil de fuerzas y tiempo, o el daño que pudiera ocasionar a terceros. Al respecto se recomienda realizar mesas redondas con el personal.

Otra grave dificultad es cuando la desobediencia fue intencional, ante la cual el jefe debe mostrar una actitud serena y renovar la orden con la mayor tranquilidad, como si nada hubiera ocurrido. No obstante, para proceder de este modo es importante contar con un alto grado de inteligencia y gran dominio sobre sí mismo, y sobre todo conocer bien al subordinado para no caer en su juego.

La tendencia temperamental de cada jefe define su forma de actuar. Hay quienes entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su simpatía y confianza, sin hacer distinción de clase o de jerarquía. Otras, en cambio sólo logran relaciones interpersonales si las personas son de su propio medio social; inclusive algunas sienten satisfacción si ejercen dominio o consideran a los demás como inferiores. Y por el contrario, hay aquellos que gustan de estar con personas de jerarquía superior.

El principio de jefe y subordinado implica una correlación, ya que uno no puede existir sin el otro. La importancia de dicho binomio en una organización es primordial, ya que la alteración positiva o negativa en la conducta de uno, repercute en la del otro. Sin embargo, aunque ambos mantengan una relación de trabajo y armonía, siempre se debe tomar en cuenta la existencia de una distinción social entre uno y otro. Por lo que todo dependerá de la idiosincracia de los dos y la obediencia. La táctica correcta será conocer y prever las reacciones que se producen en determinadas circunstancias a fin de evitar aquellas que puedan provocar conflictos, y sobre todo saber a qué recursos psicológicos recurrir para mantener armonía en ambas partes.

#### b. Jefes y Subordinados

La lucha competitiva ocurre también en las organizaciones, el director de una empresa debe conocer previamente el campo en que ha de librar la batalla, debe estar perfectamente enterado de la dinámica de los grupos rivales, organizar la totalidad de sus fuerzas materiales, económicas y de personal, a fin de que en el momento oportuno iniciar un plan, tomando en cuenta las circunstancias y los factores que condicionan una acertada acción.

La persona que aspire a dirigir una empresa no debe dejar de considerar su actividad como una función social ya que representará un beneficio tanto para él como para los empleados.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>.- Fingermann, Op. Cit., pp. 126-128.

La atmósfera social en una organización es el tono afectivo que impera en ella. El clima puede ser malo por la deficiente disposición del ambiente físico del trabajo, por la monotonía o dureza de la labor que exige mayor energía por el mismo sueldo; es decir, por factores externos. Sin embargo, ese clima depende enormemente de la forma en que la dirección maneja al personal a sus órdenes, es decir, de los factores psicológicos de los individuos que ejercen el mando porque existe una tendencia natural de todas las persona en hacerlo sentir sobre sus semejantes.

Hay empresas en donde la autoridad se ejerce sobre la base de una rígida reglamentación y una libertad individual restringida. Y en otras, al contrario, a los empleados se les otorga libertad, sin perder con ello el principio de autoridad del jefe. Algunos al escalar un peldaño más, tratan con desdén e indiferencia a sus subordinados, o algunos cuyo cargo directivo fue adjudicado por razones políticas, ocasionan frecuentes desplazamientos o la cesantía del personal experimentado.

Dentro de un ambiente inadecuado el empleado vive con intranquilidad ante la autoridad del superior, porque investido de ella no tarda en dar órdenes y contraórdenes, ya sea por desconocimiento de la tarea o por no reflexionar en la conveniencia de tal instrucción. No obstante influye enormemente la forma de impartirla y el no tomar en cuenta la personalidad ni los sentimientos del subordinado, y en caso de errores, es a él a quien se le atribuye el fracaso.

Surge con ello un conflicto emocional: el jefe de hacer valer su dignidad y su amor propio, choque frecuente cuando los individuos se ponen en contacto porque surge una radiación de sentimientos de simpatía, antipatía o rechazo recíprocos. Estas reacciones de carácter instintivo se producen cuando se enfrentan el jefe y el subordinado, y son también determinantes del clima de una empresa.

Como diariamente el jefe está en contacto con sus empleados, suele formarse así un juicio sobre ellos y para no caer en uno erróneo o incurrir en parcialidad, debe considerar el comportamiento de los mismos durante largo tiempo y en diversas circunstancias. Los gestos, la mirada, el modo de hablar y discutir, inclusive la forma en que recibe las observaciones y

críticas, permiten exteriorizar el comportamiento humano. De ahí que sea recomendable que el jefe logre una interacción que dé seguridad y satisfacción dedicando la mayor parte de su tiempo para hablar con su personal y lograr la iniciativa de sus empleados para dar pie a discusiones de carácter positivo.\*\*

### c. Cambios Administrativos\*\*

En cualquier cambio organizacional, el jefe debe estar bien informado para considerar los efectos de las siguientes variables:

- Las actitudes de los empleados en relación al valor de las rutinas y seguridad tradicionales determinan en forma significativa su respuesta al cambio. Esta es porque los factores subjetivos ejercen mayor influencia que la naturaleza del cambio, los jefes pueden esperar cierta irracionalidad en la respuesta, con frecuencia expresada como resistencia al cambio.
- El ambiente de trabajo en general y las relaciones específicas administración-empleado en una unidad en la cual se propone el cambio, influyen bastante en los planes de la administración.
- Las circunstancias y el medio de comunicación logran una diferencia considerable al determinar la forma en que los empleados perciben y responden al cambio.
- La resistencia al cambio es distinta en cada individuo dependiendo del momento en que éste se anuncia y se inicie, debido a que el periodo intermedio da tiempo para la comprensión y el acomodo.

En conjunto estas variables pueden permitir que ante cualquier cambio iniciado sin explicación alguna originen reacciones negativas por parte de los empleados.

---

\*\*.- Ibid., pp. 99-103; y Sayles, Liderazgo: Estilos y Técnicas, p.69.

\*\*.- Pigors, Administración..., p. 142.

#### d. Censuras y Recompensas<sup>44</sup>

La superación y el control deben realizarse en forma discreta y sin llamar la atención. Sin embargo, cuando es necesario realizar una observación, debe hacerse en forma breve concreta y directa, evitando cualquier discusión que sea enojosa. Si sucede que el control es objetivo y la crítica imparcial, el empleado no podrá resistirse a aceptarla ya que reconocerá que las observaciones son justas y bien fundadas. De igual forma, para evitar que el empleado desconfíe de su jefe, deben realizarse declaraciones con la mejor voluntad, ya que cuando ésta compruebe la lealtad que se le tiene es difícil que actúe con engaños.

La influencia que ejerce una supervisor se aprecia en el trabajo y el progreso de la organización, para realizar su responsabilidades puede valerse del control humano mediante palabras de estímulo para imponer determinada forma de conducta. Debemos tener presente que la eficacia, calidad del trabajo y el clima imperante en el ámbito laboral no dependen tanto del control y la supervisión, como de la acción y forma en que los jefes y supervisores los administran.

Una función del jefe o supervisor es controlar el trabajo y verificar si fue ejecutado adecuadamente. Además de ello, le corresponde emitir un juicio al trabajo que ha realizado cada uno de sus subordinados. Cuando dicho juicio es positivo, por lo común suele externarse como un elogio, y si es negativo, como una crítica o censura. Ambos ejercen una acción psicológica sobre la persona a la cual se juzga. En el caso de los primeros, siempre satisfacen la necesidad de hacerse valer, en cambio las críticas provocan irritación y enojo porque atenta contra esa necesidad.

El conjunto de recompensas y castigos se conoce como sanciones, cuando son aplicadas a la ejecución o a la violación de una orden o de una ley. Se clasifican en cuatro apartados: la sanción natural, que surge como consecuencia de actos individuales; la sanción legal es a su vez penal y se trata del conjunto de castigos fijados por la ley, aplicados a los culpables de violar las disposiciones legales; las sanciones de la opinión pública son de carácter moral, sujetas al juicio que las demás personas se forman con respecto a las propias acciones

---

<sup>44</sup>.- Ibid., pp. 131-135, 137-144.

y carácter, este tipo de sanción es común en la vida laboral, ya que la opinión favorable de que goza el empleado es un estímulo de progreso como trabajador y tal vez de una futura promoción; y por último, la sanción interna de cada persona, que es la que dicta la propia conciencia, un remordimiento surge en la conciencia si no se ha cumplido a sabiendas con el deber.

Independientemente de todo, el ser humano siente la necesidad de que lo aprueben y lo estimen sus superiores y compañeros, de ahí que los elogios son poderosos incentivos. Toda aprobación estimula en la dirección deseada hacia el mejoramiento del trabajo, lo contrario del castigo, por lo que mantenerse en el justo medio es difícil en las relaciones humanas y aún más tener el valor suficiente de administrar sanciones de carácter punitivo.

A pesar del valor psicológico que tienen, en muchas organizaciones no se prodigan elogios o recompensas por temor a que disminuya el prestigio del jefe, o a la posible reclamación e la mejora del salario, por lo cual, comúnmente se prefiere premiar en metálico aunque el efecto no sea el mismo, ya que a pesar de que hay empleados que prefieren un premio monetario, casi siempre porque lo necesitan, la satisfacción íntima que experimentan es mucho mayor por el elogio recibido, sobre todo si fue hecha frente a sus compañeros.

Así como es importante elogiar oportunamente, también es necesario saber cuándo y cómo se ha de amonestar, criticar o censurar al empleado que no realizó adecuadamente el trabajo encomendado. La crítica se realiza con el fin de enmendar los errores cometidos, reconociendo que se trata de un procedimiento negativo para corregir tales faltas. Lo correcto es no hacerlo en público y referirnos no al trabajo sino al contenido de las instrucciones, porque el jefe al observar las deficiencias, de indicaciones y consejos para hacer el trabajo mejor en el futuro.

El procedimiento descrito no es fácil, porque existen empleados con un exagerado amor propio que no admiten consejos ya que se consideran grandes profesionales; suelen ser rígidos, rutinarios e impermeables a todo consejo y como se han formado diferencia de ellos, existen trabajadores dinámicos que reciben con agrado las indicaciones que le permitan salir de la rutina y perfeccionarse cada vez más en su trabajo.

En cuanto a los jefes y supervisores, también entre ellos existen diferencias personales, hay quienes critican constantemente a sus subordinados y son difíciles de contentar



por su constante preocupación por la calidad del trabajo, la crítica que hacen suele ser objetiva porque se dirige al trabajo y no a la persona. Una crítica objetiva será útil si el empleado comprende que el propósito es asegurar su progreso profesional y que de no proceder así estará cometiendo errores en detrimento de su posible promoción.

Toda crítica debe tomar en cuenta algunos aspectos para que sea justa:

- El contenido de la crítica. Cuando fue hecha con moderación y sin exagerar los perjuicios causados, el resultado será provechoso. El trabajo saldrá beneficiado por la enseñanza procurando no volver a incurrir en las mismas faltas, y la organización no se sentirá afectada en su producción. Debe limitarse a mostrar los puntos débiles de su trabajo y explicarle objetivamente las causas de las faltas cometidas. De esta forma, la crítica se hace constructiva porque entraña una enseñanza oportuna y señala a la vez una forma correcta de realizar el trabajo.

Es conveniente tomar en cuenta la buena voluntad y la capacidad profesional que se tiene para realizar el trabajo. Esto se explica porque en ocasiones el empleado tiene la mejor voluntad para continuarlo, pero las actividades sobrepasan su capacidad para ejecutarlas adecuadamente. Así, al explicarle sin enojo la causa de su error y darle otra tarea acorde con sus disposiciones, el empleado no puede resentirse con su jefe.

También hay quienes ante cualquier error cometido por sus subordinados ven la oportunidad para molestarlos e irritarlos. Una forma de estímulo por ganar la buena voluntad, es decirles que lo puede lograr si quieren. Así, se habrá apreciado lo importante que es demostrar confianza al subalterno, sin dudar de su buena voluntad, ni de sus disposiciones profesionales, aunque si deben ser controladas.

Otro aspecto importante en la relación jefe y empleado es el de las injusticias que suelen cometerse al sancionarlo cuando no ha cometido una falta. Para no caer en ello, hay que comprobar si la falta se debió a la mala voluntad del empleado o a su incapacidad para realizar el trabajo. Esto es porque muchas veces el error es falta de información o precisión para dar la orden; de ser así, resulta

injustificable la aplicación de un castigo. Lo correcto es asegurarse que la orden fue entendida correctamente y también tener presente que no todas las personas tienen la misma inteligencia, por lo que es común que se interpreten las órdenes al revés.

- La forma y el tono. Las emociones tienen mucho más afecto que los razonamientos objetivos. Todo jefe ante el error o falla en el trabajo de un subordinado debe siempre guardar la calma y hacer las observaciones necesarias objetivamente. Las recomendaciones o consejos son difíciles cuando la emoción colérica se adueña de la situación. Por ello, es más factible iniciar una crítica con algunas observaciones favorables y finalizar con los defectos, evitando así la impresión de que se trata de una crítica con alusión a la individualidad; de esta forma, por muy severas que sean las observaciones se toleran con el tono suave y agradable. De lo contrario, si se utiliza una voz ruda, aún sin tener la intención de ofender parecerá que se trata de un sentimiento de hostilidad hacia el trabajador.
- Las circunstancias del caso. Nunca se debe amonestar en presencia de otras personas, a fin de dejar a salvo la dignidad del empleado y no avergonzarlo.

El conocimiento de las diferencias personales es fundamental en toda organización. La armonía se logra si los empleados poseen las aptitudes necesarias para realizar los trabajos que se les han de encomendar, y si los jefes cuentan con las cualidades de carácter para ejercer el mando en forma eficaz, sin propiciar o consecuentar conflictos o enfrentamientos.

### C. Liderazgo <sup>47</sup>

Un líder es aquel que tiene responsabilidad para dirigir a otros sin importar su nivel jerárquico, y cuya influencia y poder de persuasión es definitiva para el comportamiento de su grupo. Su esencia surge al lograr conquistar la confianza de sus subordinados, pero no por una recompensa sino por un acto de fe. Una característica importante es su habilidad para aprender continuamente y hacer de su entorno un medio de capacitación permanente.<sup>48</sup>

Las diferencias entre el líder y el administrador al ejercer influencia sobre los empleados, radica en que el primero crea confianza para buscar nuevas maneras de hacer las cosas, es decir, opera con recursos emocionales; y el segundo con recursos físicos de la organización.

El líder que tiene influencia sobre los demás, deberá ser un conocedor de las necesidades humanas, al grado de llegar a ser indispensable para ellos, y al mismo tiempo darles seguridad, con lo que logrará mayor influencia entre los miembros de su grupo. Será altamente motivador si ejerce un trato de categoría que haga sentir importante a cada uno de sus seguidores.

Durante el surgimiento de conflictos, antes de culpar debe estar consciente de sus propias fallas y reconocerlas. Esto no quiere decir que deba ser débil en relación al don de mando, si no ser "agresivo" sin ofender, siempre reconociendo la capacidad de los demás sin que ello implique ansiedad; para ello hace acopio de la comunicación asertiva que consiste en decir lo que siente, siempre cuidando de no humillar o insultar a otro, de ahí que debe ser respetuoso, evitando responsabilizar a los demás de lo que uno siente.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup>.- Para un estudio completo, consúltese en forma profunda la obra de Cornejo, Liderazgo.

<sup>48</sup>.- Cornejo, Op.Cit., pp.15-16, 28.

<sup>49</sup>.- Ibidem, pp. 64-65. El autor señala que una conducta asertiva es la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad hacia otras personas, convirtiéndose en el arte de relacionarse con los demás, hasta alcanzar la intimidad. Afirma además, que "La aserción nos lleva a aumentar nuestro respeto propio pues nos permite reafirmar constantemente nuestra personalidad, logrando la autoestima".

## 1. Características del Líder:

- Busca los resultados propuestos a través de la coordinación del trabajo en equipo, en forma tal que se concluya en el momento exacto. En toda institución, el personal se organiza de cuatro formas distintas:
  - \* Organización manifiesta, la cual se ve en los organigramas.
  - \* Organización supuesta, la que los individuos perciben como tal.
  - \* Organización existente, es el resultado de realizar una investigación sistemática y alcanzar una mirada objetiva, para ver como están realmente funcionando los casos.
  - \* Organización potencial, es la que refleja la imagen como se vería en caso de que su realidad estuviera de acuerdo con la situación actual existente.

El líder pretende que estos cuatro tipos de organización coincidan.

- El líder debe construir para la organización una visión del aislado futuro deseable y posteriormente traducirla en acciones específicas. Por el pasado: considerar todos los datos históricos para aumentar la comprensión de lo que ha intentado la empresa, y qué tan bien lo ha hecho y por qué; del presente: analizar circunstancias, limitaciones y oportunidades; y para el futuro: visualizar los objetivos que se pretenden.

Para alcanzar esta misión compromiso, requiere de la previsión, para juzgar el entorno actual de la organización:

- \* Visión histórica para respetar las tradiciones y cultura de la organización;
- \* Visión analítica, al interpretar el impacto de cualquier tendencia nueva;
- \* Visión conceptual, a fin de ver el panorama en detalle y perspectiva;
- \* Visión periférica, para percibir las reacciones ante una nueva dirección;
- \* Revisión, porque así podrá examinar constantemente lo realizado ante nuevos cambios ambientales.

- Las ideas deben dar confianza a sus seguidores porque de nada sirve un gran programa sin la comunicación adecuada que induzca al entusiasmo y el compromiso de los demás a fin de que el trabajador reconozca las metas de la organización, obtenga la aceptación y reconocimiento de un ideal, y se una para lograr algo bien definido y con seguridad.
- El éxito de una empresa se basa en la estrategia de formar confianza en los empleados; es lo que hace posible el trabajo en una organización y además legitima el liderazgo. Esta se logra mediante dos condiciones:
  - \* La visión que el líder proporciona a la organización, la cual deberá ser significativa y alcanzable.
  - \* La posición del líder debe estar dotada de respeto recíproco, competencia leal e integridad que lleven a mantener una actitud transparente.
- El líder mantendrá constante el cuestionamiento de cómo mejorar la situación actual, por lo que será imprescindible mantener una innovación permanente, investigando al día la capacidad de la organización.
- Su esencia radica en las habilidades que tenga para tratar a los demás, para aceptar a la gente tal como es, al acercarse a los problemas y a la relación humana en términos de tiempo presente; y, en escuchar lo que se está diciendo, apreciando el valor positivo o negativo.
- Los líderes deben aprender en su contexto organizacional, concentrarse en lo que es más importante para la institución y utilizarla como un entorno pedagógico, apoyándose en la "administración del yo colectivo". El permanente aprendizaje mantiene la orientación a la innovación y hace frente a los cambios continuos, a los puntos de vista fijos, métodos y reglas para solucionar las situaciones problema.
- Entrenamiento y educación. La capacitación cubre los siguientes aspectos:
  - \* Permite mayor capacidad técnica al lograr mayor destreza y habilidad en cada subordinado, incrementando así la calidad del trabajo.
  - \* Permite hacerle frente a la competencia.
  - \* Motivar más por identificación que por recompensas o castigos.

- Debe tener una filosofía que permita asumir los fracasos, tomando lo positivo de cada uno y mantener una actitud también positiva para intentarlo nuevamente hasta alcanzar el éxito.
- El líder debe contar con sus colaboradores ciegamente, inspirándolos a que trabajen esa hora adicional o ese día festivo, mediante el compromiso de ellos mismos.

## 2. Diferencias entre el jefe y el líder.

- El jefe ordena utilizando el don de mando que la organización le confiere, el líder compromete su buena voluntad, sin imponerse con argumentos externos.
- El jefe inspira temor, por lo que de frente suele ser aceptado pero de espaldas criticado. El líder otorga confianza y simpatía, da poder a su gente.
- El jefe sanciona al culpable del error, en cambio, el líder corrige, pero comprende y busca las fallas para arreglarlas, y al mismo tiempo rehabilita al caído.
- El jefe asigna los deberes y el líder trabaja con los demás, y va al frente marcando el paso, pero al mismo tiempo hace que su personal disfrute de su trabajo.
- El jefe sabe como se ejecutan las tareas y al mismo tiempo se guarda el secreto de su éxito, el líder mantiene la capacidad autónoma en su personal y permanentemente señala los caminos por lo que conduce a cada uno de sus colaboradores y se apoya en ellos.
- El jefe organiza el trabajo con cada uno de sus subordinados. El líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, y mediante el reparto de responsabilidades forman otros líderes, con lo que consigue un compromiso de todos los miembros. Además, formula con el apoyo de todo su equipo, un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, supervisa y motiva la tarea de todos, al grado de otorgarle significado a la vida de sus seguidores mediante una misión que satisfaga su realización.

#### CAPITULO 4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para fines de estudio, consideramos a la administración como la disciplina que pretende la satisfacción de objetivos organizacionales mediante una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, el cual resulta importante para el funcionamiento de toda institución, de ahí que sea vital la atención que se le otorgue a sus recursos humanos.<sup>1</sup>

Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito u objetivo común, mediante la división de trabajo y de la función de jerarquía de autoridad y responsabilidad.<sup>2</sup> Solamente pueden funcionar cuando se encuentran en sus puestos de trabajo y desempeñan adecuadamente los papeles para los que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La administración de recursos humanos trata de la adecuada coordinación, aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas y de sus actividades en las organizaciones.<sup>3</sup> Pretende un desarrollo de los recursos humanos, es decir una educación que tenga por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Se trata de dar al hombre conocimientos que sobrepasen a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones de mayor responsabilidad. También obedece a un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática que permita la adaptación del hombre a la filosofía de la organización.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>.- Arias, Administración de Recursos Humanos, p.23.

<sup>2</sup>.- Chiavenato, Op. Cit., pp. 1, 7.

<sup>3</sup>.- Burack, Administración de Personal, p. 38; Arias, Op. Cit., p. 24, define que la "Administración de Recursos Humanos será el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización."

<sup>4</sup>.- Chiavenato, Op. Cit., p. 457.

En algunas instituciones gubernamentales se utiliza el término de departamento de recursos humanos para referirse a los tipos de responsabilidades concernientes a las actividades relacionadas con los empleados. En otros casos, la administración de recursos humanos sirve para darle una virtud liberadora: acentuar la necesidad de relacionar la planificación con la implementación de planes y enfatizar el interés por el empleado.<sup>6</sup>

#### A. Objetivos

La administración de recursos humanos pretende mediante la planeación y la organización desarrollar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y con ello alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo. Esto significa conquistar y mantener a las personas trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, no sólo de aquellas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las que frustran e impacientan.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los de la propia organización. Todos los órganos aplicados directamente al logro de esos objetivos realizan la actividad básica de la organización y son órganos de línea; y en el caso de la administración de recursos humanos, lo que la cuida es un órgano de staff. De esta forma sus objetivos son:<sup>6</sup>

- Crear, mantener y desarrollar personal con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
- Proporcionar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Mantener la eficiencia en el personal disponible.

Para obtener sus objetivos, la organización debe dominar tres niveles de análisis:<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>-Burack, Op. Cit., pp. 53, 54.

<sup>6</sup>- Chiavenato, Op. Cit., pp. 139-140.

<sup>7</sup>- Ibidem., p. 2.



- Nivel social. Porque le permite una visualización de las áreas y su interacción entre las mismas. Dentro del comportamiento organizacional e individual este nivel es como una categoría ambiental.
- Nivel organizacional. Muestra a la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y con sus propios componentes. Es también considerado como una categoría ambiental del comportamiento individual.
- Nivel individual. Visualiza el comportamiento, la motivación, el aprendizaje, etc. del individuo.

#### B. Función e Importancia

La administración de recursos humanos es una función de asesoría, cuya actividad fundamental es planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar; para ello, comprende una personalidad diversificada que mantiene su propio ambiente en la organización.

Así también, los recursos humanos no sólo están en un área específica sino en las distintas instancias de la organización y bajo autoridad de diversos jefes, quienes son responsables directos de sus subordinados; por eso la administración de los recursos humanos es una responsabilidad únicamente de línea pero con función de staff (asesor). Aunque se preocupa principalmente de la eficiencia, no puede controlar los eventos o condiciones que se producen, debido a las actividades de cada una de las áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

La administración de recursos humanos trabaja en ambientes y en condiciones que no determina y sobre las cuales posee un pequeño grado de poder y control. Por ello, está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Como los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diferenciados, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con las funciones o actividades atribuidas. Su control se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo de su desempeño diario.

La mayor dificultad es saber si se está haciendo un buen trabajo, debido a los continuos riesgos controlados e imprevisibles y a pesar de tener la seguridad de estar actuando correctamente. Además no siempre recibe apoyo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren prioridad. Esta situación no siempre es positiva para la organización porque lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda.<sup>19</sup>

### C. Características de los Recursos Humanos

Dentro de la administración de los recursos humanos no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos, sino diversos factores con sus respectivas modalidades: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, etc.

Los recursos humanos no son propiedad de la organización como es el caso de los recursos materiales. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal del trabajador, que además implica su disposición personal en el momento en que voluntariamente presta sus servicios a cambio de una retribución salarial.

No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización tiene garantizado el máximo esfuerzo de sus miembros, sino que desde el punto de vista del trabajador la oportunidad resulta provechosa. Si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales de los empleados, habrá mayores probabilidades de que pongan su mejor desempeño, ya que aparte de un contrato de trabajo debe existir un contrato psicológico que se encuentra condicionado a él.

Como las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento de las personas, aunado a que se prestan a cambio de una remuneración económica y afectiva, se les presta menos atención y se les atribuye menos connotación económica, de ahí también que se ponga menos dedicación que a los otros dos tipos de recursos (materiales y técnicos).

---

<sup>19</sup>- Chiavenato, Op. Cit., pp. 143-145.

Los recursos humanos pueden ser incrementados mediante dos formas. Primeramente, poner de manifiesto aquellas habilidades o intereses desconocidos o poco conocidos, esto puede lograrse con ayuda de tests psicológicos y una adecuada orientación profesional. Y en segundo término, proporcionar mayores conocimientos, experiencias e ideas nuevas, mediante la educación, capacitación y desarrollo.

En realidad son escasos los recursos humanos, debido a que no todas las personas poseen las mismas habilidades y conocimientos o ciertas características que las hacen destacar, de ahí la existencia de personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes a cambio del servicio de otros.\*

#### D. Proceso de Administración de los Recursos Humanos

El proceso de administración se inicia desde el conocimiento y reclutamiento del personal con que se pretende colaborar para que después de delegarle funciones conforme a ese conocimiento, mantenerlo y desarrollarlo, física y moralmente a fin de lograr los fines que la organización pretende. Así, tenemos las siguientes etapas que lo conforman:

- Alimentación. Incluye investigación de mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Aplicación. Análisis y descripción de cargos, integración, evaluación del desempeño, movimientos del personal.
- Mantenimiento. Remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad, registro y control de personal. Una organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es la que no sólo capta y aplica sus recursos humanos adecuadamente, sino que también los mantiene en la organización. Por ello, suelen requerirse de planes de compensación monetaria, de beneficios sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.
- Desarrollo. Entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

---

\*.- Arias, Op. Cit., pp. 24-26.

- Control. Banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, estadísticas, informes, etc.) y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas se encuentran entrelazados y cualquier alteración en uno, influye en los demás, lo que a su vez realimentan a los otros y viceversa.<sup>10</sup>

### E. Estructura Jerárquica

Así como organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas para la ejecución del plan, también implica suministra los factores y fuerzas potenciales del mismo. Es resultado de una estructura que integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo de los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armónicas. La misma organización ofrece los lineamientos generales y proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar cordialmente.<sup>11</sup>

Cuando la estructura es formal, las personas son agrupadas de acuerdo a una identificación de tareas y trabajos a desarrollarse, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los canales de comunicación apropiados.

Comúnmente tal forma de organización suele ser representada en cartas de organización u organigramas, en donde se representa la estructura oficial de la institución; podemos encontrar desde una rígida pirámide de autoridad hasta una participación aparentemente igualitaria con posiciones claras de coordinación. Formalmente, la jerarquía es la búsqueda de una solución para manejar el proceso de toma de decisiones, mediante un enlace de grupos y al mismo tiempo de niveles jerárquicos.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>.- Chiavenato, Op. Cit., pp. 131, 341.

<sup>11</sup>.- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y ..., p.198.

<sup>12</sup>.- Rodríguez, Op. Cit., pp. 448-449.

En toda organización existen ante todo obreros, cuyo trabajo es puramente manual; empleados, cuya labor es intelectual y de servicio; supervisores, quienes vigilan el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; los técnicos, que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

En una escala intermedia, se encuentran los altos ejecutivos y/o mandos medios, en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica. Y posteriormente los mandos superiores, renglón donde se encuentra entre otros el director, cuya función básica es la de fijar los objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Los mandos medios y superiores se comunican hacia abajo, así como hacia arriba desde la más baja hasta la más alta autoridad, completando el circuito de una comunicación bilateral. A todos los niveles existe también comunicación cruzada horizontal informal y formal.

En la conducta informal de los trabajadores, encontramos relaciones que se apartan de las formales u oficiales del trabajo, y que son de gran importancia para el logro de los fines de la institución, logrando alcanzar en ocasiones mayor relevancia que las estructuras jerárquicas oficiales.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>.- Para un estudio profundo de la organización formal e informal y sus tipologías, veátese a Gómez, Op.Cit., pp. 199-221.

## F. Situación Orgánica<sup>14</sup>

En algunas organizaciones, la administración de recursos humanos puede ser centralizada. Los departamentos son subordinados directamente de la dirección, lo que permite proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas locales. Pero tiene la desventaja de vincular las comunicaciones hechas a distancia; además de su demora, las decisiones del órgano superior son tomadas a distancia y muchas veces sin un profundo conocimiento de los problemas.

En organizaciones descentralizadas, los departamentos se reportan directamente al responsable del mismo, pero reciben asesoría y control de los órganos de recursos humanos, que a su vez, reciben órdenes de los responsables de las unidades. Esto proporciona rapidez y adecuación en la solución de los problemas locales, recibiendo asesoría técnica, ajustándolos a las necesidades de la unidad donde están localizados, pero presenta la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios, a medida que son ajustados a las necesidades.

Hay algunas organizaciones cuyo órgano de administración de recursos humanos está situado en el nivel decisorio: en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección (ver fig. 1).

En otras organizaciones se encuentra en el nivel ejecutivo, reportándose a un órgano decisorio generalmente extraño a sus actividades (ver fig. 2). Suele ocurrir también que la administración de recursos humanos se encuentre como órgano de asesoría, que presta consultoría y servicios de staff (ver fig. 3). Todas las políticas y procedimientos desarrollados por ella necesitan la aceptación y comunicación del más alto órgano para su ejecución en la organización.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>. Los cuadros fueron tomados de Chiavenato, Op. Cit., pp. 126-127.

<sup>15</sup>. - Chiavenato, Op. Cit., pp. 123-127.

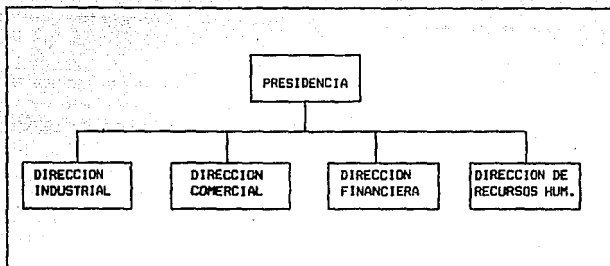


Fig. 1. Estructura funcional simple con la función de recursos humanos en nivel decisorio.

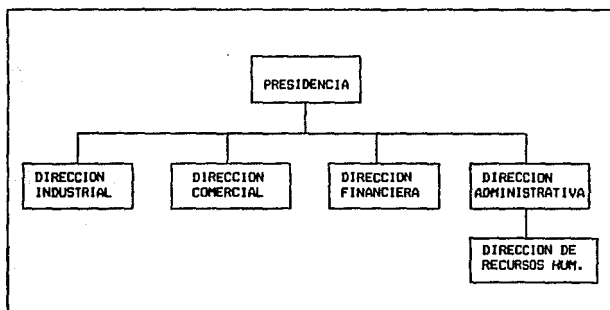


Fig. 2. Estructura funcional simple con la función de recursos humanos en nivel ejecutivo.

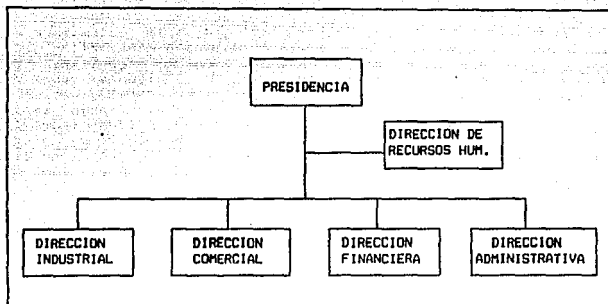


Fig. 3. Estructura funcional simple con la función de recursos humanos en posición de asesoría



## 6. Poder y Autoridad

El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo detenta puede ponerlo en juego. En una organización se ejerce mando o control sobre otras personas, algunas veces el jefe puede promover a un empleado sin una causa formal, debido a que tal acción que involucra el poder, encuentra apoyo en la opinión de los demás; pero hay otros que pueden tener la autoridad de despedir, lo que no sucede frecuentemente por estar apoyada informalmente por la opinión de los demás. El ejercicio de autoridad no necesariamente lleva una connotación de superioridad personal.<sup>14</sup>

El poder se define también como la autoridad para tomar decisiones que afectan la conducta tanto de los superiores como de los subordinados. Cuando ambas partes se comportan conforme a su respectivo rol puede asegurarse que existe autoridad, es decir, si el superior emite una orden que no es acatada por el empleado, el primero carece de autoridad, porque la esencia del papel del jefe es mandar y la del subordinado obedecer.

Cuando el jefe mantiene su autoridad en una organización informal, tiende a perderla por catalogarlo como un papel secundario, en cuyo caso se está hablando de liderato con una dirección basada en la influencia que tiene sobre el grupo. Lo contrario sucede cuando se ha fincado la autoridad sobre una organización formal. No obstante de estas diferencias, la autoridad también tiene su caracterización:

- Jefatura. Esta fuente de autoridad se basa en fundamentos racionales apoyados en las creencias por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a jefes para emitir órdenes. Se considera que un jefe tiene el derecho a ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas y también por el puesto que ocupa. De esta forma, el sucesor tendrá la misma autoridad formal, siempre que la estructura de la organización no sea cambiada. Esta autoridad formal proviene del puesto, no de la persona.

---

<sup>14</sup>.- Arias, Op. Cit., pp. 141-144. Al respecto el autor señala que "El hombre que manda puede no ser el más hábil, ni el más dispuesto; puede no ser en ningún sentido mejor que el promedio de sus compañeros y algunas veces, en lugar estándar intrínseco, es inferior a ellos. He aquí la magia del gobierno."

- Liderazgo. Al contrario de la anterior, es una autoridad basada en fundamentos carismáticos. El jefe posee características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo en líder, pero no por haber sido seleccionado o elegido, sino aceptado en la mayoría de los casos por sus metas, porque para ello toma en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer.
- Autoridad Profesional. Comprende todos los conocimientos, experiencias y habilidades que el jefe debe poseer. Normalmente los subordinados esperan que sus jefes solucionen sus dudas o problemas relativos al trabajo. Para ello deberá tener las cualidades profesionales requeridas, de lo contrario no será respetado por sus subordinados, ya que la autoridad profesional tiene cierto grado de relación con el liderazgo.
- Combinación de los tres tipos de autoridad. Lo ideal para una organización es cuando el jefe reúne los tres tipos de autoridad, ya que de esa forma su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de alguna de las demás podría traerle problemas que se reflejen en el mal funcionamiento de la organización o frustraciones y conflictos con los subordinados.<sup>17</sup>

La práctica de la participación implica cierto grado de autoridad, por ello es necesario analizar detenidamente un problema y llegar a la solución más adecuada. Lo conveniente es realizar una entrevista con los trabajadores a fin de discutir el problema con la participación de todos, y finalizar la reunión hasta haber llegado a la solución más factible.

El clima de la relación entre superior y subordinados es muy importante en todos los aspectos de la empresa, si no es el propicio; las orientaciones y procedimientos de administración del personal que han sido detenidamente organizados, la preparación de las técnicas de supervisión y el conocimiento de todos los métodos para ejercer influencia, serán interpretados por los empleados como una forma de manipulación y explotación.

De esta forma, para que exista autoridad debe considerarse la relación entre cuatro factores:<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>.- *Ibidem*.

<sup>18</sup>.- Mc Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas, p. 182.

- Las características del jefe.
- Las actitudes, necesidades y demás aspectos personales de los seguidores del jefe.
- La finalidad y estructura de las actividades de la organización que serán desarrolladas.
- El medio social, económico y político.

#### H. Responsabilidad de Línea, Funcional y de Staff

**Autoridad funcional.** La responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en una organización corresponde al máximo jefe (digamos por ejemplo al presidente). El decide sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad de la administración de recursos humanos corresponde al ejecutivo de línea (director, jefe, supervisor), y además se responsabiliza de los recursos humanos colocados en su órgano (de línea, asesoría, finanzas, de personal,..).

Tanto el presidente como el director deben conocer algo sobre recursos humanos, y además si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, la organización necesita saber exactamente hacia dónde se dirigen sus esfuerzos. Para ello se requiere de un plan y una estrategia, el plan no sólo debe ser conocido por la cabeza de la organización, sino también por sus subordinados directos e inmediatos, que pueden actuar inadvertidamente sin intención de oponerse al plan.

**Autoridad Lineal y de Staff.** La administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, porque es responsabilidad básica de la dirección en todos los niveles y en todas las áreas de la organización. Los especialistas de personal asesoran a los jefes de línea de cada sección en todo lo que se refiere a consultoría, servicios de control de personal, etc. El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del jefe de línea, y la ejecución del servicio de personal solicitado de toda especie.

El jefe de línea considera al especialista de personal como una fuente de ayuda, no un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y staff no

desaparecerán, pero pueden disminuir cuando los jefes de línea y los especialistas staff piensen en divisiones, en responsabilidades y funciones, en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

El éxito de la administración de personal depende de la ayuda que brinden a los jefes de línea como una fuente de asesoramiento, la cual debe ser buscada, no impuesta. El administrador de personal no transmite órdenes a los miembros o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.<sup>17</sup>

Así, las principales funciones staff de un administrador de personal pueden resumirse como sigue:<sup>18</sup>

- Aconsejar y asesorar a los jefes de línea en el enfoque de personal, es decir, colaborar como exponente efectivo del punto de vista personal al formular y administrar políticas, así como para solucionar los problemas manejados por los demás jefes.
- Diagnosticar la salud organizacional auxiliándose de los índices de trabajo en equipo, tales como ausentismo, accidentes, rotación laboral y movilidad interna, quejas y agravios, y además mantener informados a los jefes sobre las dificultades reales o potenciales que requieren su atención. Esta es una área de importancia para la investigación de los empleados, tomando lo mejor de la investigación general externa. Los índices también sirven para evaluar la efectividad y contribución del programa de personal.
- Proporcionar procedimientos y servicios para el personal que sirve de apoyo para que los jefes tengan resultados más efectivos con la gente en sus grupos de trabajo. Entre estos procedimientos y servicios son de utilidad las descripciones de los puestos, el reclutamiento inicial de los nuevos candidatos para empleo, las entrevistas, tests para empleo, orientación, varios tipos de programas de entrenamiento, encuestas y administración de sueldos y salarios, cambios administrativos y educación para la seguridad, los programas de prestaciones para los empleados.

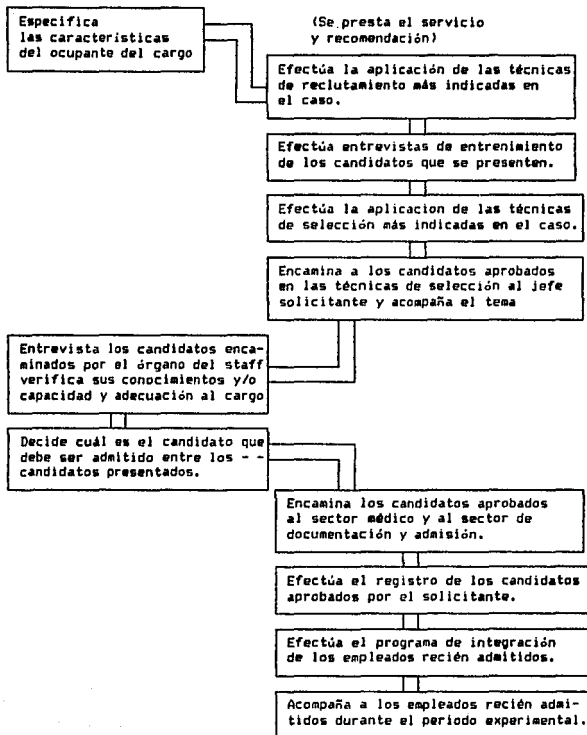
---

<sup>17</sup>- Chiavenato, Op. Cit., pp. 128-129.

<sup>18</sup>- Pigors, Op. Cit., p. 49.

- Procurar la coordinación de estas actividades y de la consistente administración de las políticas para el personal (control) mediante discusiones con los jefes y reportes de vigilancia al ejecutivo principal, que tiene la responsabilidad final de ver que las políticas y procedimientos sean administrados justa y consistentemente.

Lo anterior puede resumirse con el siguiente cuadro:  
**RESPONSABILIDAD DE LINEA**                      **FUNCIONES DE STAFF**  
 Organo solicitante (Toma de decisión)    Organo de recursos humanos



## I. Administración de Personal

Por lo regular suele considerarse al departamento encargado de la función de administrar a los recursos humanos como asesor de la dirección y de las demás áreas; el administrador de recursos humanos o jefe de personal será el jefe de línea en relación a sus subordinados.

La administración es esencial para lograr la operación exitosa de un departamento o área gubernamental. El administrador constituye también un liderazgo en la organización, y una de sus tareas centrales es la coordinación y el desarrollo de los recursos humanos y materiales disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos por la organización.<sup>21</sup>

El énfasis en la función de personal es porque va más allá de mantener a la gente, requiriendo para ello una programación y planificación cuidadosa del empleo de recursos humanos, y debido a ello se ha denominado a la función de personal como administración de recursos humanos.<sup>22</sup>

La administración de personal es una responsabilidad administrativa básica que penetra a todos los niveles de la organización, iniciando primeramente por el director, jefe o supervisor principal, dependiendo de la estructura jerárquica que tenga, quienes tienen la responsabilidad del éxito o fracaso de sus unidades en el logro de sus objetivos o tareas asignadas. Reciben asimismo órdenes e instrucciones de sus superiores y son los responsables de su cumplimiento dando consejos a sus propios subordinados y recibiendo su cooperación.

El control implica una retroalimentación de la información entre mandos medios y superiores, para que ellos emprendan la acción correctiva si es que no han aplicado en forma adecuada los estándares o políticas predeterminadas a sus subordinados.

La autoridad debe derivarse de las políticas y procedimientos establecidos para el personal, que ellos han formulado, y de la autoridad interna que es el resultado de un conocimiento especializado. Un director experimentado asume ocasionalmente la responsabilidad para asuntos de personal que son de un mando medio. Un ejemplo de lo anterior, es que cuando

---

<sup>21</sup>. - Pigors, Op. Cit., p. 18.

<sup>22</sup>. - Burack, Op. Cit., p. 47.

un supervisor o jefe de departamento carece de habilidad o conocimientos para tratar los problemas de personal, el director o su jefe inmediato superior, puede tener que manejarlos en forma temporal, para mostrar lo que debe hacerse. Sin embargo, el riesgo está en el resentimiento que tengan ellos mismos, en lugar de buscar la ayuda para enfrentar sus propias obligaciones de personal.

Los administradores de personal que mantienen el concepto de jerarquía, están cada vez más bajo presión excepto cuando se trata de organizaciones muy pequeñas, en donde el jefe del departamento es el responsable de supervisar las actividades de sus subordinados, tales como al jefe de contratación, el administrador de sueldos y salarios, el de entrenamiento y desarrollo, de relaciones laborales y de otros jefes de sección, conforme a lo requerido por el tamaño de la organización y el ámbito de sus actividades.

El jefe del departamento de personal tiene la oportunidad de demostrar en la práctica la importancia del concepto que se refiere a la obtención de resultados con los esfuerzos cooperativos de otras personas. Si los miembros del departamento forman un grupo entusiasta, entonces el principal ejecutivo de personal ha demostrado la validez del concepto del trabajo en equipo. El funcionario de personal, debe establecer objetivos con sus subordinados en el área aplicable a su responsabilidad y en consulta con sus superiores.

El administrador de personal considerado como fuente de ayuda, en vez de dar amenazas o aparentar que tiene un lugar como usurpador, necesita tener paciencia y comprensión, así como la habilidad de escuchar antes de ofrecer consejo. La competencia que viene aparejada con los conocimientos profesionales o con un entrenamiento previo también es esencial, pero la persona cuyo único entrenamiento y experiencia es como especialista de personal, puede no tener contacto con los verdaderos problemas a que se enfrentará al desempeñar sus funciones.<sup>27</sup>

Los administradores de personal con alto grado de responsabilidad que saben hacer cambios organizacionales no alivian en forma inmediata viejos dolores de cabeza y con frecuencia crean nuevos problemas. Entonces un administrador de personal debe considerar:

---

<sup>27</sup>.- Pigors, Op. Cit., pp. 38-45.



- Durante la etapa de planeación, actualizarse frecuentemente (leyendo literatura profesional y manteniendo contacto con la experiencia en otras organizaciones), para estar en posición de ofrecer y documentar buenas recomendaciones.
- El administrador de personal experto en diagnóstico de situaciones, puede predecir algunas de las consecuencias previsibles de los cambios propuestos, quizá concientizando a los jefes de línea en cuanto a la utilidad potencial de los recursos humanos.
- En todas las etapas del proceso del cambio organizacional, se encuentra obligado a demostrar y a implementar una opinión orientada a los sistemas.
- Si la alta dirección ha decidido instituir un cambio mayor, debe dar apoyo como capacitador del cambio, ya sea mediante sugerencias útiles acerca de la oportunidad y modo de comunicar el cambio propuesto, y respecto a otras formas de hacerlo aceptable para quienes serán afectados.
- El departamento de personal tiene el compromiso de reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para el puesto, por lo que el desarrollo administrativo necesita ser actualizado. Para ello, debe tomarse en cuenta que los antiguos métodos de entrenamiento que equivalen a un poco más que a entrenamiento de obediencia, son inadecuados para los gerentes educados, altamente motivados y capaces de ser supervisores.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>.- Ibidem., p. 149.

## 1. Jefes y Directivos<sup>133</sup>

La dirección de una empresa no es posible que sea ejercida por una persona ajena a ella, otorgándole todas las atribuciones. El director es la persona que por contrato o por elección asume la conducción de una empresa, desempeña el cargo con el título, podría decirse que el alma de la empresa ya que de sus cualidades personales y de la capacidad para el desempeño de sus funciones depende el éxito de la organización que dirigirá, y como conductor mueve los recursos disponibles.

Sin embargo, no puede realizar personalmente todos los trabajos que implica la organización. Para tal fin cuenta con un variado número de colaboradores subalternos, cada uno con tareas específicas.<sup>134</sup>

Debido a las diversas actividades que un directivo debe realizar, no es común encontrar a personas capacitadas para realizar dicha función en forma satisfactoria.

Difícilmente puede encontrarse una persona que reúna las condiciones de sensibilidad, madurez y vigor físico para lograr influir en la actitud de otras personas; inteligencia para analizar los problemas complejos en toda la institución, persuasión para que los demás empleados acepten sus directrices y objetivos; paciencia y capacidad para enseñar a los demás la habilidad que resuelva más pronto sus asuntos o dedicarles a todos el tiempo necesario; confianza en su persona para enfrentar decisiones importantes; humildad para aceptar el asesoramiento de su personal cuando sea necesario; sabiduría para emplear el procedimiento adecuado, y valentía para mantener su posición y delegar responsabilidades en personas con menos experiencia.

Ante la imposibilidad de encontrar un ejecutivo perfecto que reúna las características anteriormente descritas, valorando la realidad, encontraremos que un ejecutivo que cuente con algunos requisitos esenciales para el cargo, aunque tenga fallas en otros, puede ser ayudado en su labor con la selección de colaboradores competentes o supervisores, mediante un reajuste en los deberes y responsabilidades de su cargo, o realizar un adiestramiento y orientación de su personal.

---

<sup>133</sup>.- Esta sección y las siguientes mantienen una estrecha relación con el capítulo de relaciones humanas que ya ha sido estudiado, de ahí que sea su complemento pero con línea hacia los recursos humanos en una organización.

<sup>134</sup>.- Fingermann, Op. Cit., pp. 203-206.

Sin embargo, lo anterior no resuelve todos los problemas de la dirección, porque no siempre se pueden compensar todos los fallos, y en ocasiones sólo puede seleccionarse el menos malo del grupo. Por ello, una dirección eficaz requiere de una estrecha vigilancia en el desarrollo y perfeccionamiento del personal, lo que equivale, además a utilizar adecuadamente a los subordinados.<sup>27</sup>

#### a. El Supervisor

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores", es decir, la ley adjudica a los supervisores en rol específico; por tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

<sup>27</sup>- Cohen, Op. Cit., pp. 153-155.

El supervisor se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. Será ineficaz si se deja exprimir por estas presiones; el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.<sup>22</sup>

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y debe asesorarla el órgano de recursos humanos y su staff. La persona que debe evaluar el personal es su propio jefe o supervisor, quien tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando cuáles son sus puntos fuertes o débiles. Sin embargo, los jefes inmediatos poseen el conocimiento para proyectar, mantener y desarrollar un plan de evaluación del desempeño de su personal, que es función del staff del órgano de recursos humanos. Este último, proyecta, hace el seguimiento y controla el sistema, mientras que cada jefe o supervisor aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

De esta forma, el jefe o supervisor mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados conforme al plan, y el órgano de recursos humanos mantiene su autoridad de staff, asesorando a todas las unidades por medio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.<sup>23</sup>

Dirigir un grupo no es fácil, la clave está en canalizar sus energías de modo que se unan para alcanzar los objetivos de la organización en vez de obstaculizarlos. El primer paso para dirigir a un grupo es entenderlo, saber cuál es su estructura social, si es cohesivo, quiénes son sus líderes, y conocer qué conceptos tiene de la legitimidad del comportamiento de supervisión.

Cuando se aceptan como legítimos el derecho que el supervisor tiene a su oficio, su comportamiento y lo que exige a los subalternos, se facilita la aceptación de su autoridad por parte de éstos. Aun cuando las expectativas de los subalternos suelen limitar las facultades del supervisor, con su indiferencia, y eso sólo se supera mediante un liderazgo efectivo.

---

<sup>22</sup>- Arias, Op. Cit., p. 139.

<sup>23</sup>- Chiavenato, Op. Cit., p. 301.

La participación puede fortalecer las relaciones del jefe con los empleados y llevar a una mayor cohesión. La auto-reglamentación del grupo y una mayor aceptación de los objetivos del área, o reducir en alto grado las diferencias. Independientemente de todo, siempre se debe tomar en cuenta que por mucho esfuerzo que se ponga por implantar diversos tipos de participación, siempre existirán diferencias entre subalternos y superiores, especialmente cuando se trata de salario, en cuyo caso la participación resulta de gran apoyo.

### 1) Función y Objetivos

Los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subordinados, toman decisiones técnicas y representan a su área en las negociaciones con otros departamentos, atienden a un interminable trabajo de oficina, y muchas otras actividades importantes para el efectivo funcionamiento organizacional que las relaciones directas jefe-subalterno implican.

Aún cuando en las relaciones con los subordinados los supervisores hacen mucho más que estructurarlos, deben apoyar sus necesidades generales, como darles el material y la información necesarios, además de asistencia técnica; en muchos casos también apoyar la administración del sistema de remuneraciones que premia.

A pesar del asesoramiento que brinda el supervisor, las satisfacciones y el rendimiento de los empleados se ven afectados por los diversos aspectos de la vida organizacional distintos al comportamiento del supervisor. La satisfacción de ellos depende en gran parte de factores como: su personalidad, la naturaleza de la labor bajo su responsabilidad, las oportunidades de promoción, seguridad en el empleo y prestaciones sociales. En el subalterno también influye su educación, si su adiestramiento es adecuado para trabajar. Todos estos factores se encuentran fuera del control del supervisor, pero aún él puede tomar medidas para moderar sus efectos.<sup>70</sup>

Le corresponde también la responsabilidad de resolver el desconcierto de sus subordinados y que sus esfuerzos no se desperdicien, será efectivo cuando explica el por qué de sus

---

<sup>70</sup>.- Strauss, Op. Cit., pp. 81-82.

instrucciones o un marco general de la misma. La explicación paciente y la demostración por parte de él es un paso previo indispensable, pero en muchas áreas es más positivo dar a los aprendices la oportunidad de pensar por sí mismos, y en caso de no lograr el intento, entonces el supervisor deberá dar consejo o instrucciones más específicas.

Las relaciones directas de persona a persona entre superiores y subordinados depende de la forma en cómo estos últimos ven su empleo. Por su dependencia es importante que sientan que su jefe aprueba lo que hacen y preocuparse por su desarrollo personal.<sup>71</sup>

En resumen, algunos objetivos del supervisor deben ser:<sup>72</sup>

- Contribuir a alcanzar las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a cada miembro del equipo de trabajo.
- Lograr el máximo desempeño del trabajo, apoyándose primordialmente en la eficiencia desarrollada por parte del personal bajo sus órdenes.
- Crear un ambiente en el cual los trabajadores satisfagan sus necesidades individuales y al mismo tiempo realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas del área.
- Originar y mantener relaciones cordiales entre el personal en un ambiente de buena voluntad y cooperación mutua, que facilite la labor del supervisor.

## 2) Supervisión de Primera Línea

Los supervisores de primera línea tienen mayores problemas que los miembros de cualquier otro grupo o nivel por ocupar una posición intermedia. Sus subalternos son los que hacen el verdadero trabajo de la organización, y mantienen menos identificación con la administración.

<sup>71</sup>.- Strauss, Op. Cit., pp. 89, 90, 91.

<sup>72</sup>.- Duhal, Op. Cit., p. 12.

El supervisor de primer nivel inicia y recibe comunicaciones, asigna y revisa el trabajo, se encarga del papeleo y vigila el cumplimiento de las reglas con respecto al desempeño y conducta del empleado. Para los subordinados de menor nivel que ven hacia arriba en la jerarquía organizacional, su supervisor inmediato es la administración. Para los jefes de un nivel más alto que miran hacia abajo, el supervisor del primer nivel es la persona encargada de movilizar los recursos humanos para el cumplimiento de las tareas.

El supervisor se expone a graves situaciones si no conoce el potencial de sus trabajadores, quienes, como grupo, están en posición estratégica, siguiendo instrucciones al pie de la letra y no aplicando el sentido común, porque pueden dañar la labor del equipo, y al retardarla impiden el cumplimiento de los programas. Así, aún cuando no las puede transmitir a los niveles inferiores, porque empeoraría la situación, debe enfrentar también los problemas de los niveles superiores y aún los de su posición en la jerarquía.<sup>223</sup>

En muchas organizaciones, a los supervisores de primer nivel sólo se les permite hacer recomendaciones sobre la mayoría de los asuntos, los cuales, si fueran jefes o directores, tendrían carácter de decisión. Con respecto a la información, se encargan de la calidad y cantidad de producción de sus unidades de trabajo. Por ello, necesitan un flujo continuo de información pero no de arriba hacia abajo porque es cuando los hechos ya se hicieron historia.

En cuanto a las políticas de la organización, los supervisores de primer nivel por lo general únicamente deben esperar la declaración impresa para colocarla en el manual, acompañada de una breve explicación de su superior inmediato.<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup>. - Strauss, Op. Cit., p. 245.

<sup>224</sup>. - Pigors, Op. Cit., pp. 134-142.

### 3) Tipos de Supervisor<sup>20</sup>

El entrenamiento de los supervisores se ha convertido en algo común, tanto que se acepta más la idea de que la capacidad del supervisor puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento, esencialmente en la planeación, la dirección y el control de las tareas asignadas a él, pero también respecto a las tareas que realizan los subordinados, porque puede suceder que les pierdan respeto a causa de que éstos no conozcan el trabajo de aquéllos.

Resultan importante también las serias diferencias en la preparación administrativa, humana y técnica del supervisor, ya que suele suceder que de los mejores trabajadores salen los supervisores. En estratos más altos, la capacidad profesional es más importante porque a veces ingresan directamente a sus puestos. Así, cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos y humanos cuya responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que se le otorgue.

El supervisor que posee sensibilidad suficiente para captar la emotividad y necesidades del grupo, aunado a sus cualidades carismáticas, será el más efectivo. Se conocen tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una hay sus distintas caracterizaciones, como las siguientes:

- Autócrata consumado. Al dirigir a su grupo, se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal y no la busca en su propia persona, sino por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza en forma irracional la que le da su propio puesto sin considerar las sugerencias del subordinado. Su filosofía es que precisa forzar a la gente a hacer su trabajo, asediándolos todo el día. Siente el trabajo como un castigo para él y para los demás, por lo que suele amenazar con el despido, de ahí que mantenga la imagen tradicional del capataz esclavizando a su gente. Se caracteriza también por no preparar a su gente, debido a que suele confundir las instrucciones con capacitar; además no muestra interés para conocer a sus subordinados.

<sup>20</sup>.- Arias, Op. Cit., pp. 145-150; Duhalit, Op. Cit., pp. 13-16.



- **Paternal.** Se le ha llamado supervisor paternalista por la forma en que trata a sus empleados y por la sobreprotección que les brinda, aunque también se le cataloga de manipulador porque en ocasiones no es sincero por la forma de manejar a la gente, ya que por lo regular despierta afecto y simpatía. Trata de utilizar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumentos de influencia. Se le califica también como pseudodemócrata cuando reúne al grupo para tomar decisiones, aunque siempre él diga la última palabra.
- **Indiferente.** Es un tipo de supervisor que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la del empleado, y cuando es conveniente responsabiliza a otro de sus funciones. Suele mantener una política de despreocupación entre su personal, de ahí que no le demuestran ningún afecto. Sus empleados con frecuencia se sienten descontentos porque tienen la impresión de que ellos realizan el trabajo y no el supervisor. Como consecuencia de esta actitud, la moral entre los empleados suele ser muy baja, eliminando el espíritu de trabajo en equipo, y así también el rendimiento de cada uno por no saber qué hacer ni qué pensar.
- **Demócrata.** El supervisor dirige al grupo basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona; considera que el influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. En comparación con el autócrata que despoja al empleado de su responsabilidad, él afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.  
  
Fomenta la participación del grupo como medio para que puedan realizar toma de decisiones y aprovecha las opiniones de los empleados, situación que alienta a todo el grupo a participar con mayor empeño. Cuenta con la estima y el respeto tanto de los miembros de su equipo como de sus superiores, por la confianza y libertad que les da para que utilicen su juicio e iniciativa, con lo que aumenta la responsabilidad de éstos.
- **Burócrata.** Al contrario del autócrata, limita la autoridad de sus subordinados mediante voluntad personal y valiéndose de la rutina. El mando por medio de reglas suple al mando por autoridad personal. En lugar de buscar mayores alcances, se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando para ello riesgos de cualquier naturaleza, por ende, nunca suele comprometerse; es engranaje para el mantenimiento del

status quo. Asimismo, mantiene una tendencia hacia la evasión de la realidad, así como elude enfrentamientos ante posibles responsabilidades. Para continuar dentro del equilibrio burocrático, se mantiene dentro de su jerarquía y actúa alrededor de ella, sin tomar ninguna decisión y guiándose siempre por la rutina.

## 2. Subordinados

La participación no se limita a la relación entre el superior de los niveles inferiores y sus subordinados. Si un superior pretende adoptar la práctica de la participación debe estudiar su estrategia y las razones que la justifiquen, ya que si los empleados no están acostumbrados a intervenir en decisiones, no será posible que participen en la solución de un problema importante en las primeras ocasiones. En tales circunstancias, el jefe debe comprender que es el inicio de un método de largo desarrollo y aprendizaje para los subordinados y para él mismo, por lo que requerirá cierta práctica antes de que enfrente situaciones importantes.

Los objetivos principales de la práctica de la participación son estimular la formación de subordinados y capacitarlos para aceptar responsabilidades, ante lo cual, el administrador deberá elegir problemas o cuestiones determinadas apropiadas para su discusión y decisión; si los subordinados no encuentran importancia en el problema planteado, no comprenderán por qué se les invita a opinar.

De esta forma, la participación es un caso particular de delegación en el cual el subordinado adquiere mayor control y libertad de elección ante sus propias responsabilidades. La palabra participación debe significar interdependencia, ya que posibilita la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidades de su jefe, lo que justifica el haberle dado la oportunidad para que intervenga de alguna manera.

Existen niveles inferiores dentro de la organización en la que se encuentran limitadas las oportunidades de participación, lo que puede contribuir a demostrar al personal cómo pueden satisfacer más eficazmente sus necesidades.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>.- Mc Gregor, Op. Cit., pp. 128-133.

La creación de una atmósfera de confianza entre el personal de una organización debe observar algunos requisitos, tales como:

- Reconocer que existe inexactitud en los principios referentes a la unidad de mando e igualdad de autoridad y responsabilidad.
- Responsabilizar a un grupo administrativo, es decir, el que va a rendir cuentas, como a todos los otros niveles administrativos.
- El carácter profesional debe estar acorde con la función principal de todo miembro del personal administrativo respecto a sus compañeros. Para que un verdadero profesional reconozca y comprenda debe entender que: la ayuda la determina el que la recibe y no podrá cumplir con sus deberes hacia la organización y ser fiel a sus principios éticos si se coloca en posición de obligaciones en conflicto para con sus compañeros de línea.
- Promover el autocontrol es fundamental en la administración, limita el uso que debe hacer el personal administrativo y el de línea con los datos e informaciones recogidas para efectos de control.<sup>77</sup>

### 3. Políticas

El fundamento de las buenas relaciones con los empleados, lo constituye una política que comprometa una participación en el trabajo permanente, buenas condiciones de trabajo, compensaciones justas, oportunidades de ascenso, adecuada supervisión, prestaciones justas a los empleados, etc. Una política que exprese la filosofía de la institución y que proporcione satisfacciones a los empleados, que los induzca a proporcionar su máximo esfuerzo, talento y lealtad a la organización.

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, deben ser flexibles porque de lo contrario serían reglas y dejarían de dar orientación. Uno de los mayores problemas a este respecto es que frecuentemente no existen políticas ni objetivos establecidos explícitamente, y sobre todo no se siguen o aplican con flexibilidad, pues acostumbran ser solo letra muerta.

---

<sup>77</sup>.- Ibid., pp. 172-173.

Es común que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dando lugar a que los jefes tengan las suyas propias, causando con ello inseguridad y descontento en la organización.<sup>27</sup>

Las políticas de recursos humanos deben buscar condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal: gobernar éstas y tener la seguridad de que sean desempeñadas, significa una orientación administrativa para impedir que los empleados realicen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas, de ahí que sean una guía para la acción. Permiten también suministrar respuestas a las preguntas o problemas que pueda, propiciando que el mismo subordinado busque, innecesariamente, a sus supervisores para esclarecerlos o solucionarlos.

Conforme al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas, las políticas se clasifican en:

- Generales. Cuando constituyen guías amplias para la acción y bajo las cuales se conforman en todas las demás.
- Administrativas. Si orientan a los ejecutivos de alto nivel en la empresa.
- Operacionales. Cuando orientan a los supervisores que desarrollan las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Funcionales o de asesoría. Si gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados.

Conforme al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, entrenamiento, seguridad, salarios, etc., específicamente en el caso de selección y admisión de personal, la organización debe tener bien definida su propia política, porque si la persona que se ha de admitir es con el fin de que realice tareas temporales, la política de admisión puede prescindir de que este personal sea joven, o esté pendiente el cumplimiento de sus obligaciones militares, etc., así de cualquier forma la baja del empleado de ninguna forma afectaría a la organización. Lo que resultaría contraproducente si se pretende lograr una estrecha vinculación del trabajador con la institución.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>- Frazier, Op. Cit., pp. 265-266; Arias, Op. Cit., p. 158.

<sup>28</sup>- Chiavenato, Op. Cit., p. 132-133.

En cuanto a las características del empleado, como sería su inteligencia, vocación, ambición, experiencia, formación, etc., probablemente existan plazas que requiera de personal con cierta preparación, pero también otras para las que el individuo no necesita tantas aptitudes.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup>.- Cohen, Op. Cit., p. 29-32.

## CAPITULO 5. RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACION ADMINISTRATIVA

Las relaciones públicas son actividades que mantienen las buenas relaciones entre los miembros de un grupo en una organización, y de éste con los diferentes sectores de la opinión pública.<sup>1</sup> Los directivos y empleados, deben establecer una comunicación recíproca para que los recursos humanos colaboren positivamente con ella, y al brindarles todo su apoyo, las actividades hacia la empresa coadyuven a la consecución de sus planes.

El objetivo de las relaciones públicas es desarrollar una opinión favorable hacia la organización. Como área aplicada al comportamiento humano, tiene las siguientes funciones:<sup>2</sup>

- Medir, evaluar e interpretar las actividades de los distintos públicos en una organización.
- Apoyar a la administración en el logro de sus objetivos, al aumentar la comprensión y aceptación pública de los diversos planes y políticas por parte de los empleados de la organización.

El personal es un importante transmisor de la imagen que se percibe de la organización, de ahí la necesidad de establecer buenas relaciones internas, antes de iniciar las externas. Incluso, aún cuando las primeras sean buenas y la organización se disponga a emprender su programa al exterior, su personal debe ser el primero en saber lo que se va a emprender, cómo se realizará y porqué.<sup>3</sup> Además, si goza de esa buena imagen, no tendrá problemas para reclutar personal calificado. La necesidad de contar con unas relaciones públicas adecuadas puede evitar, en ocasiones, problemas tales como altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y colaboración por parte de los empleados, apatía por los nuevos sistemas o procedimientos, alto grado de retardos, etc.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>.- Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas..., pp. 12-13.

<sup>2</sup>.- Robinson, Op. Cit., p. 72.

<sup>3</sup>.- Frazier Moore. Relaciones Públicas, Principios, Casos y Problemas, pp. 49-51.

<sup>4</sup>.- García Valencia, Antonio. Relaciones Públicas, p. 59.

Las relaciones públicas tienen también una estrecha relación con la planeación, para saber qué es lo que persigue la organización, qué intenta lograr, y así conocer las metas que se pretenden alcanzar, por qué y cómo se relacionan éstas consideraciones con la ética de comunicación.<sup>45</sup>

#### A. Públicos Internos

Desde el punto de vista de la opinión pública, un "público" es un grupo de personas con intereses afines, quienes tienen una opinión común sobre un tema controversial. Por ejemplo, un grupo de trabajadores confrontan el dilema de ir a un paro de labores, ellos constituyen un público con intereses similares en el empleo.<sup>46</sup>

Toda persona se identifica con varios públicos, y cada uno de ellos puede estar involucrado en el proceso de formación de opinión sobre uno o más temas; cada público puede estar limitado numéricamente, incluso puede componerse de tres o más personas concentradas en una pequeña oficina. Cuando los grupos se componen por personas con distintos puntos de vista, la membresía e intereses similares sirven para crear la conformidad grupal sobre asuntos controvertidos.

El término público interno o recursos humanos de una organización se utiliza al referirse a todas las personas que trabajan en la institución, tanto dirigentes como dirigidos. Y las relaciones públicas buscan establecer una comunicación recíproca entre ambos, que tienda a lograr que dicho público colabore satisfactoriamente con ella para que sus actitudes hacia la empresa sean favorables, brindándole su apoyo y todo lo que esté de su parte para alcanzar sus objetivos propuestos.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup>- Rios, Op. Cit., p. 15.

<sup>46</sup>- Ibid, p. 13-14.

<sup>47</sup>- Ibidem, p. 21.

## B. Importancia de la Opinión Pública<sup>42</sup>

La opinión pública es un fenómeno social que resulta de la interacción de las opiniones individuales estimuladas por un grupo que centra su atención en cualquier sentido hacia un determinado suceso. Este proceso se inicia por una interrelación de actitudes individuales, fijaciones mentales y creencias relacionadas con la situación; de ahí que sea producto de una vida colectiva mental.

Un ejemplo que ilustra la influencia de un grupo en las actitudes de una persona es cuando ésta suele ser reservada y tranquila, incapaz de criticar a su patrón o compañeros de trabajo, pero ante estímulos de los líderes sindicales, se adhiere a un grupo de huelguistas, comportándose como todos sus integrantes.

Por ello, suele señalarse que la opinión pública implica la transformación de la opinión individual hacia una de grupo; y las de éste último están influidos por las de los líderes de opinión o de personas ajenas al grupo, además de necesidades, experiencias, cultura, etc. Así, de la interacción de las actitudes individuales, opiniones e influencia del grupo, surge la opinión pública.

El dirigente público debe conocer todas las corrientes de opinión para mejor desarrollo de las tareas que se le han encomendado, especialmente en la información de abajo hacia arriba, mediante agentes que se encargan de vincular dicha opinión con la del público; y después de conocer lo anterior, además de las actitudes de sus miembros, encontrar técnicas de difusión más adecuadas para lograr la motivación social necesaria.

Qué piensa el personal, el por qué de sus opiniones, qué hace o qué no entiende acerca de su trabajo, son preguntas necesarias que deben considerarse al planear un programa de comunicación. Con frecuencia la institución está mal informada en relación con la efectividad de sus comunicaciones, y por ende de sus relaciones públicas; al ignorar a sus empleados, probablemente incurrieran en malos entendidos, en no proporcionar información necesaria o en desarrollar actitudes poco favorables.

---

<sup>42</sup>.- García, Op. Cit., pp. 19-181, 187; y Frazier, Op. Cit., pp. 51-52, 95-96.



### C. Comunicación Entre los Integrantes de una Organización

El conocimiento teórico de quien practica las relaciones públicas contribuye a comprender el por qué se está comunicando y le permite descubrir guías acerca de qué forma deberán tomar sus comunicaciones prácticas.

En una organización, la forma de controlar la verdad de su comunicación tendrá una influencia directa en el impacto social que ésta tenga, por lo cual, la organización debe decidir si las necesidades de mayor información de sus empleados y colaboradores deben ser satisfechas y si esto requiere ser comparado con los derechos de intimidad de la organización.

Una parte integral de todo programa de relaciones públicas es la ética de lo que se planea; además de un exhaustivo examen de las metas, los medios para alcanzarlas y la apreciación de la organización, requieren de ética al examinar lo que se está planeando.

Además, en el caso de la tendencia a distorsionar la información en favor de la posición de algún servidor público, es preciso definir qué tan lejos se puede llegar en una dirección de acuerdo con la ética.<sup>44</sup>

La comunicación de relaciones públicas es un proceso que comprende un intercambio de hechos, puntos de vista e ideas entre una organización y sus públicos a efecto de llegar a un entendimiento mutuo. Son obvias la necesidad y ventajas de las buenas relaciones entre jefe y subordinado, ya que de ello se encarga el departamento de personal, pero la tarea comunicativa se debiera desarrollar por uno de relaciones públicas.<sup>45</sup>

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de relaciones públicas con el personal se deben a la falta de comunicación con el mismo. Independientemente de que las encuestas o investigaciones denoten o no la necesidad de mejorarla, porque ocasiona problemas con el personal, existe información básica que se debe comunicar al personal como base para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la organización, la cual se agrupa en tres grupos:<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup>.- Robinson, J. Edward. Comunicación y Relaciones Públicas, pp. 42, 48-49.

<sup>45</sup>.- Frazier, Relaciones..., p. 128.

<sup>46</sup>.- Ríos Szalay, Relaciones..., p. 29.

- Información general sobre lo que es la organización, que implica cuáles son sus objetivos, planes, programas, políticas generales; su desarrollo y las labores de investigación que realiza, etc.
- Los reglamentos y normas de organización, las políticas específicas del departamento en que trabaja, etc.
- Las prestaciones y servicios sociales en general que se otorgan al personal, por cuenta de la organización y a través de otros organismos, mismas que con frecuencia son desconocidas por completo y que por ignorancia no se utilizan.

Los encargados de la función de relaciones públicas actúan como especialistas asesores (staff) de toda la organización a través de sus altos directivos, quienes no son los únicos responsables de esa función, en virtud de que existen diferentes departamentos o divisiones en la organización cuyas actividades pueden afectar positiva o negativamente la imagen de la misma.

El administrar un organismo, ya sea en una de sus partes o como una unidad, presupone una política de buenas relaciones, fundamental para que los elementos humanos se encuentren insertos en ella y respondan con espontaneidad y voluntad a los programas que fije la dirección; el responsable de las relaciones debe con su ejemplo y conducta, ser el primero en guiar y hacer cumplir el programa de relaciones públicas, y es necesario también que esté en comunicación directa con los dirigentes de la organización.

Las relaciones públicas y las relaciones humanas son técnicas sociales que se complementan y que tienen como fin primordial una acción permanentemente modificadora del clima social, por lo que es necesario que antes de fijar una política de buenas relaciones exista una buena base de relaciones humanas, ya que no pueden ser entendidas en forma improvisada, pues una política encaminada en ese sentido va más allá de conquistar exclusivamente la simpatía y buena voluntad de los empleados a través de una explicación de lo que hace el organismo en relación con el público, ya que debe trascender a éste mediante la atracción de buena voluntad y simpatía, pues su extensión es muy amplia al estar conectada con la opinión pública y la satisfacción de los intereses colectivos.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup>.- García Valencia, Antonio. Relaciones... p. 65-67.

#### D. Relaciones Públicas en los Elementos de Comunicación Administrativa<sup>23</sup>

Dentro del proceso de comunicación, la mayor dificultad es conocer el impacto que la información pueda tener sobre el individuo, se habla de grupos de referencia primarios, los cuales se caracterizan por el grado de proximidad que hay entre ellos, es decir, tienden a vivir muy cerca unos de otros y debido a que se frecuentan, mantienen en alto grado una intimidad interpersonal. Como este tipo de grupos son pequeños en número, es posible lograr igualdad de condiciones entre sus miembros, situación que provoca que la comunicación sea frecuente e interna.

Así también de grupos de referencia secundarios, que al contrario de los primarios, registran una proximidad física muy separada, por lo que la intimidad interpersonal es baja o nula, de ahí también la dificultad de que sus miembros no sientan la confianza para comunicarse entre sí cuando lo desean. Las comunicaciones existentes son, por lo general, dictadas por consideraciones externas, y suelen ser más formales.

Los empleados se consideran miembros de un gran grupo, una mezcla de primarios y secundarios, en donde inclusive, no conocen los nombres de los individuos que trabajan frente a ellos, y debido a que suelen ser muy numerosos, el marco de referencia de cada persona es heterogéneo en relación con los demás.

##### 1. Fase Transmisora

Dentro de una organización, uno de los problemas se registra al inducir a los subordinados a reaccionar ante los supervisores, y a considerar sobre todo a los de alto nivel muy poco vistos, como individuos con gustos y disgustos semejantes a los de los empleados. Este fenómeno lo conocemos como distancia social y explica la situación de que después de mucho tiempo, es cuando se conoce la verdadera personalidad del líder. Lo mismo sucede en la forma de reaccionar por parte de los seguidores hacia sus líderes al dirigir su línea en un sentido institucional más que personal.

---

<sup>23</sup>.- Robinson, Op. Cit., pp.107, 121, 127-142.

Cuando se analiza un problema específico de relaciones públicas, surgen algunas consideraciones durante el examen de la etapa transmisora en el proceso de la comunicación que son diferentes a las observadas en otras etapas. Así, tenemos que el transmisor tiene la responsabilidad de comprender y controlar el proceso de comunicación, por lo que para el publicirrelacionista será necesario pensar en lo apropiado para cada una de las etapas a fin de asegurar una comunicación eficiente.

En este plano, el transmisor es un instrumento que simboliza cualquier fuente de comunicación, por lo que puede ser un individuo institucionalizado en representación de una organización. Los procesos que ocurren en esta etapa son muy complejos y sus actividades se encuentran formadas por tres funciones principales, denominadas: decodificación (recibir y recolectar información); asignación de significado (dar un sentido a dicha información); y codificación (desarrollo y ejecución de un programa de comunicación de acuerdo con esta información reunida e interpretada).

La actitud del comunicador en la solución de problemas debe implicar el manejo de jerarquías que consisten en aprender a establecer prioridades en los esfuerzos de solución haciendo una distinción entre las de corto y largo plazo. Además es importante no confundir la determinación de una meta con la obtención de la misma, no obstante, lleva tiempo para que logre sobrepasar la tendencia a determinar las metas y a comportarse como si esto fuese equivalente a dar a conocer medios explícitos de obtenerlas.

Es conveniente minimizar el pronombre "yo", utilizando una connotación distinta. En el campo empresarial, este cambio de procedimiento consiste en traducir la forma antigua "qué haría yo" a "sobre las bases de este análisis del problema, me parece que sería apropiado tomar tal y tal decisión".

Por último, debe identificar el problema sin confundirlo con los síntomas, sin embargo, no existe ninguna guía de como distinguir ambas circunstancias.

Cuando el comunicador cuenta con conocimientos de motivación, aprendizaje y percepción se encuentra listo para dar un paso más en el proceso de solución de problemas de las relaciones públicas; que es el de realizar una primera aproximación a la traducción de sus metas a términos de conducta. Esto significa que debe especificar cuales son los cambios que está tratando de lograr, tal como las ha identificado; por ejemplo, definir qué clase de conducta (verbal o no verbal) se espera que adopte el público receptor.

Lo importante es estimar los cambios de conducta que podrían ocurrir en caso de que el análisis sea correcto y que los pasos del programa de relaciones públicas sean convenientes; además, esto contribuye también a la claridad de pensamiento o ideas sobre el problema tratado. El comunicador al entusiasmarse con su trabajo y sus objetivos con facilidad pierde de vista el que no son muchas las personas que participan en ello, y con las que él pretende comunicarse o hacer cambiar de opinión, no prestan atención a su esfuerzo a consecuencia de dicho entusiasmo.

En relación con los grupos de referencia, el comunicador envía sus mensajes de acuerdo a las expectativas y acciones de las demás personas y grupos. Dentro de la práctica de las relaciones públicas el transmisor es afectado por los grupos de referencia en su comportamiento comunicativo debido a que la gente tiene mayores dificultades para visualizar el impacto social del mensaje en dos formas:

- Requiere que el transmisor se mire introspectivamente, que piense cómo es afectado por los grupos de referencia, sin embargo, tiende a considerarse una gente libre y menos afectado por los demás.
- Científicamente se conoce poco sobre el receptor en cualquier situación de un proceso total de comunicación.

El contenido de la comunicación implica que el comunicador tome en cuenta que si es un grupo de referencia importante, lo más probable es que su jefe tenga influencia directa sobre lo que dice y hace, es su jefe, por lo que requerirá conocer esas influencias del grupo de referencia, ya que con facilidad se aceptan las creencias del jefe, sobre todo si son superiores y tienen una posición de poder sobre su personal. Esto es porque muy pocas veces el comunicador se encuentra parcialmente consciente de la forma en que sus grupos de referencia están influenciados y delineado sus esfuerzos comunicativos. Por tanto, es posible que exista el riesgo constante de que mantenga los mismos puntos de vista sin percatarse de ello, y de que en su exposición consciente, sus puntos de vista sean contrarios a los suyos propios o del bienestar del grupo que son estándares éticos que deben mantenerse.

## 2. Fase Receptora

Es importante considerar a los grupos de referencia porque al iniciar una comunicación con un receptor (singular o plural) se está realizando una comunicación también con grupos de referencia de ese receptor. Si se comprenden sus reacciones frente a una comunicación se facilitará conocer la influencia de los grupos de referencia sobre el comportamiento de una persona, que será más fuerte dentro de las situaciones de grupos primarios, cuyas relaciones tienen dos funciones principales: establecer y enfatizar los estándares del comportamiento de grupo; y, sostener y apoyar al individuo en situaciones difíciles que tal vez no pudiera soportar.

Las grandes organizaciones a las cuales se les aplica el epíteto de "burocracia" tienen toda clase de efectos en los individuos, sobre todo en los indeseables.

Las publicaciones internas de las organizaciones, que se dirigen a los empleados son instrumentos muy importantes en la administración y absorben una extraordinaria parte del tiempo del publicirrelacionista. El trabajador no comprende su papel en la organización, no entiende hacia dónde va, lo que espera hacer en el futuro y su participación en ese futuro. Concluyendo: es un ser extraño dentro de su propio ámbito de trabajo.

Una solución a lo anterior, es establecer una red de comunicación a través de un periódico o revista de empresa, que relacione al empleado con el jefe. Estos medios se han ligado al publicirrelacionista de cada organización, quien desarrolla su contenido y hará que el trabajador se sienta como un elemento más de esa organización.

El comunicador realiza artículos con el fin de mantener informado al empleado en todo lo relativo a la política de la institución, nuevos desarrollos en otras secciones sobre su futuro dentro de ella, y lo que pueden esperar en años próximos.

La organización se identifica con artículos de sus líderes, enfatizando en ellos su personalidad y dando a conocer algo sobre su vida privada. Esto permite que el empleado considere a sus jefes como individuos y no símbolos de autoridad. Pueden destinarse también secciones de publicaciones a describir a otros trabajadores a fin de que conozca algo acerca de sus compañeros aunque no conviva continuamente con ellos.

Las publicaciones de una empresa tienden, mediante la comunicación, a producir entre los empleados un sentido de miembros de grupo primario para sustituir las características de secundario. También permiten estar en relación íntima con la compañía, hacerle sentir que conoce a la gente con quien trabaja. De ahí que sean consideradas como un intento para lograr y mantener un ambiente de grupo primario en el área de trabajo, aunque sea una institución que haya crecido demasiado y haya adquirido las características de grupo secundario.

Para recibir los mensajes que le son enviados, el receptor utiliza los mismos procesos que el transmisor, es decir, que debe hablar el mismo lenguaje y en algunas ocasiones ambos cambian su posición, pero uno de ellos primero recibe y después transmite.

El comunicador debe estar consciente de que el concepto de marco de referencia es utilizado en forma intercambiable con el de actitud. Se utilizan ambos conceptos cuando el primero toma la mayoría de las propiedades del segundo, es decir, cuando las características del individuo fueron aprendidas en función de haber crecido en una cultura determinada. Ambos conceptos le ayudarán a que comprenda mucho mejor el comportamiento del receptor.

El comunicador debe considerar que su objetivo con respecto al cambio de actitud contiene dos etapas importantes: comprender la forma en que el receptor ve su entorno referencial, y planear la posibilidad de que lo vea en forma distinta. Así, existirá la posibilidad de llegar a él conociendo su actitud correcta y se concentrará en los modificadores (experiencias o entrenamiento previo, factores étnicos y de grupo de referencia) que posibiliten el cambio de las cosas en una forma determinada. Se trata de añadir nuevos modificadores o reducir la eficacia de los antiguos a fin de alterar las percepciones de sus receptores

### 3. Mensaje

El mensaje puede construirse con base en cualquier serie de símbolos concebibles que el transmisor quiera utilizar; pero siempre de modo que haya suficiente sobreposición entre su mundo de experiencia y el significado que el receptor del mensaje dé a las mismas palabras, y con el objetivo de que sea eficaz la comunicación. Ello se logrará si las experiencias en común del transmisor y el receptor son extensas, de lo contrario la comunicación podrá resultar defectuosa o completamente nula.

Algunas sugerencias para que el mensaje despierte interés pueden ser:

- El diseño del mensaje debe ganar la atención del destinatario, debe estar disponible, es decir, tener la seguridad de que llegará al receptor programado. Un comunicador siempre deberá contrarrestar y anticiparse a los factores competitivos que intervienen a evitar que el mensaje llegue a su destino o a que no le presten atención.
- Debe contener su propio significado. Esto es porque el comunicador utiliza de sobremanera la palabra escrita, en comparación con los otros medios, por lo cual es importante que esté actualizado en todo ejemplo representativo a fin de tener la seguridad de que esta proyectando lo que realmente quiere comunicar. Para ello, debe considerar dos importantes factores de legibilidad: La facilidad de lectura y el interés humano. La segunda cuestión es de mayor relevancia, ya que si una persona es motivada para leer lo que se ha escrito, aceptará el material aunque no valga la pena; sin embargo, en caso de no estar interesada probablemente no lea el mensaje por muy bien escrito que este.<sup>24</sup>
- En el caso de manejo de mensajes no escritos, la importancia radica en el empleo de las imágenes. La exactitud para predecir lo que una persona observa en una representación pictórica será, en parte, determinada por sus necesidades, estados de ánimo y experiencias previas. Si tenemos conocimientos de cómo las personas pueden variar en sus factores funcionales será fácil comprender la diversidad de interpretaciones de una imagen. También debemos tomar en cuenta los factores fisiológicos, como la agudeza visual, forma sistemáticas de ver una imagen, etc.
- El mensaje debe despertar y satisfacer las necesidades del destinatario, de acuerdo con su personalidad. Las reacciones de las personas ante los mensajes son inseparables de los impulsos y necesidades que serán satisfechas al responder al mensaje. Si el comunicador pone demasiado énfasis en la información se notará su desinterés en el requisito en cuestión. De esta forma el papel de la motivación en cualquier intento comunicativo se verá anulada ante el interés de que solo se necesita informar o proporcionar datos. No obstante, en ocasiones es necesario

---

<sup>24</sup>- El análisis de contenido, que es una investigación que permite una descripción objetiva y sistemática de cualquier forma de comunicación, sirve para comprobar que el contenido de nuestro mensaje es adecuado.



proporcionar a cierto público solo información, pero contando con el contexto motivacional apropiado. Aunque será limitante si el comunicador desconoce este contexto de su destinatario.

- Otra forma para conocer las necesidades del público es despertar su participación, ya que cuando a un individuo se le permite participar, al mismo tiempo se le motiva, y son más factibles los intentos de cambio en sus costumbres. Además la persona reconoce que se le da reconocimiento a su contribución.
- El mensaje debe sugerir la forma de satisfacer las necesidades de su destinatario en forma acorde con las del grupo al que pertenece, en el momento de ser motivado para dar la respuesta planeada. Como el individuo o grupo destino, a su vez forma parte de un grupo más grande, es importante considerar sus intentos de cambio e influencias de grupo.

#### 4. El Medio

Dentro del marco de las relaciones públicas, la etapa del medio es la más difícil de manejar, porque además de recibir mayor énfasis por parte del comunicador, su comprensión sobre su uso es incompleta.

Gran parte del trabajo del comunicador es ejecutado a nivel de persona a persona. En una organización con poco personal, el supervisor está en contacto directo con los empleados, por lo que es seguro que conozca sus inclinaciones, gustos y quejas; en situaciones como éstas no son necesarios los medios que se emplean para mantener el contacto con jefes y subordinados. Los medios tienen una participación importante cuando se trata de una organización desarrollada y en donde es difícil mantener contacto con los empleados y el supervisor, por ello, resulta vital la utilización del periódico en una organización de este tipo, ya que resulta un sustituto para comunicaciones que se desarrollarían si se tratara de una organización pequeña.

La mayoría de las actividades del comunicador en pro de la organización son consideradas como un esfuerzo por vencer la impersonalidad y la ruptura de comunicaciones que acompaña el crecimiento de una organización.

Otra forma impresa de comunicación útil son los paquetes de información, que generalmente utilizan toda variación de la palabra impresa, al mismo tiempo que sugieren cómo utilizar la palabra hablada y realizar representaciones visuales. Consisten de materiales diseñados para ser informativos y de ayuda a un auditorio específico.

El uso de la palabra hablada para comunicarse con auditorios especializados se desglosa en dos subcategorías a saber: de ayuda y sin ayuda, es decir, sin aumento electrónico de la voz en ninguna forma.

Dentro del uso sin ayuda, se incluyen todas las reuniones, conferencias o asambleas de cualquier tipo en las cuales se hace al auditorio una presentación verbal de cierta clase. Un ejemplo clásico es cuando un alto funcionario de una empresa reúne a un grupo selecto de empleados para anunciar alguna nueva acción dentro de la organización, reunión que por lo general es seguida por otras adicionales. Para que estas presentaciones verbales tengan valor para las relaciones públicas deben ser planeados detenidamente, detalles de ello es contar con suficiente y cómodo espacio para sentarse, líquidos refrescantes, que el material a exponer haya sido cuidadosamente preparado y presentado en forma fresca y espontánea, además la ayuda visual debe ser la adecuada para hacer llegar el mensaje.

Una sugerencia es poner atención especial en cómo dar a conocer que se cuenta con los oradores, coordinar las peticiones para su presentación; y evitar que hablen sobre puntos que estén fuera del tema.

En el caso del uso con ayuda de la palabra hablada, comprende situaciones en las que se emplea el auxilio de instrumentos mecánicos o electrónicos para amplificar la voz del orador, con el fin de comunicarse ante un auditorio grande que no pueda ser concentrado en un solo salón, porque o éste sea muy grande.

Una dificultad más a la que se enfrenta el comunicador al utilizar la palabra hablada, para lograr sus objetivos, es la falta de una calidad constante entre los distintos oradores. No obstante, debemos tener presente, que las diferencias individuales siempre existirán, así como habrá algunas que realicen una efectiva labor.

SEGUNDA PARTE  
RECURSOS HUMANOS EN EL SENADO DE LA REPUBLICA MEXICANA

## CAPITULO 6. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SENADO DE LA REPUBLICA MEXICANA

### A. Origenes<sup>124</sup>

Un sondeo documental indicó que para 1966 no existía un lugar donde se encontrara ubicada físicamente la Oficina de Personal. El Oficial Mayor, Lic. Eliseo Aragón Rebolledo, se responsabilizaba entonces del control de asistencia de los empleados así como de las sanciones, amonestaciones, etc., y posteriormente giraba un informe al Jefe de Personal para que fuera anexado al expediente laboral respectivo. Desafortunadamente durante el estudio no se logró obtener el nombre del responsable de tal oficina en ese tiempo.

De 1972 a 1973, el Oficial Mayor, Lic. Eliseo Rodríguez Ramírez, realizaba el mismo procedimiento mensual sobre la asistencia. Es importante señalar que para esas fechas aún no se concedía el estímulo de puntualidad que actualmente existe para motivar el mejoramiento de las incidencias del personal.

A partir de 1977, el sondeo registra que cuando era Oficial Mayor el Lic. Alberto Briseño Ruiz, el Sr. Andrés Salazar Roltón era el encargado de la Oficina de Personal, quien fue el primer empleado de base que cubría las funciones del área, además de expedir documentos relativos a cambios de adscripción, entre otras actividades. Con respecto al trámite para controlar la asistencia, el oficial mayor en turno continuaba como responsable de la aplicación del descuento o sanción e informaba después al Jefe de Personal. Un año después, se integra al equipo de la oficina el Sr. José Luis Muñoz Nieto como jefe del área.

---

<sup>124</sup>. Los datos que se presentan fueron recopilados mediante un sondeo documental realizado a 15 expedientes de empleados que laboraron en el Senado de la República durante las fechas a que se hace referencia.

Para 1983, cuando era Oficial Mayor el Lic. Jorge Moreno Collado, se nombra como Subdirector de Administración y Recursos Humanos al Lic. Salvador Mendivil Ayón; y meses después es ascendido a director del mismo cargo. Durante ese año el Lic. Mendivil inicia la entrega de notas laudatorias al personal. Al año siguiente, se integra al equipo de recursos humanos la Lic. Rebeca López Hernández, como Subdirectora de Servicios Administrativos, quien en agosto de 1985 pasa a ocupar el cargo del director anterior, justo cuando el Lic. Miguel Montes García es nombrado Oficial Mayor.

En 1986 el mismo Oficial Mayor designa provisionalmente un encargado en la dirección de recursos humanos, y en abril de ese mismo año, se integra al directorio del Área el Lic. David Gutiérrez Oropeza, como Director, aunque era el Lic. Isaias Gómez Salgado, Director General de Administración, quien realizaba las gestiones para la entrega de premios de puntualidad. Es importante hacer notar que el Sr. José Luis Muñoz Nieto, continuaba con el mismo cargo a que se hizo referencia líneas arriba.

Durante la administración del Lic. Héctor de la Garza Villarreal, al Sr. Muñoz Nieto se le acredita el cargo de Subdirector de Recursos Humanos, mismo que conserva hasta ahora.

Cuando, en 1988, el Lic. Francisco López Alvarez, Director General de Administración, inicia su gestión, se registra dentro del área de los recursos humanos una concentración de personal en estructura jerárquica: el mismo subdirector, además de un jefe de departamento y uno de oficina. Y en febrero del año siguiente, se concentra en el mismo equipo el Lic. Carlos Rivera Porto, como director del área. Durante este año se inicia un orden de jerarquías mayor, pero una concentración de funciones en los niveles inferiores; no obstante, se amuebla el área en forma más funcional y se inicia una sistematización computarizada de datos del personal.

En junio de 1991, cuando el Dr. Eduardo Castellanos Hernández es designado Director General de Administración, se nombra al C.P. Narciso Sequera Mendoza como Director de Recursos Humanos, quien planea realizar una mejor organización de trabajo y desconcentración de funciones en línea ascendente.

## B. Base Legal

Los principales ordenamientos de los cuales se derivan las atribuciones de la dirección de recursos humanos son los siguientes:

### 1. Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.

### 2. Reglamentos

- Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.
- Condiciones Generales de Trabajo de la H. Cámara de Senadores.
- Contestación al Pliego Petitorio Aprobado por las Autoridades el 14 de septiembre de 1989.

## C. Funciones

### 1. Dirección

- Diseñar y proponer un sistema integral para la administración y desarrollo de los recursos humanos del Senado.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos concernientes al reclutamiento, selección, desarrollo y remuneración del personal.
- Programar e implantar cursos de capacitación y desarrollo de personal, de acuerdo a las necesidades que demandan cada una de las áreas que integran al Senado.
- Asesorar y auxiliar a los servidores públicos en la tramitación de los servicios sociales y asistenciales, así como para la acreditación de los premios, estímulos y recompensas a que tienen derecho.
- Mantener actualizados y controlar los expedientes del personal de la Cámara.
- Otorgar los servicios y prestaciones al personal del Senado que señalan las Condiciones Generales de Trabajo y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Controlar las desviaciones en las que incurra el personal respecto a los lineamientos establecidos por las Condiciones referidas, aplicando las sanciones que por este motivo se originen.
- Supervisar la operación y registro de los movimientos de personal, en lo relativo a bajas, altas, licencias, reubicación, suspensiones, jornadas especiales de trabajo, elaboración de identificaciones, o cualquier otra incidencia del personal.
- Controlar el mecanismo de operación para el registro de asistencia de los empleados.

- Ventilar los asuntos que exponga la representación sindical.
- Programar, dirigir y controlar las actividades propias de su unidad.
- Las demás que le sean asignadas por la Dirección General de Administración.

## 2. Subdirección

- Auxiliar en todas y cada una de las funciones y actividades de la Dirección de Recursos Humanos.
- Realizar y consultar, tanto la documentación como los asuntos asignados a la Dirección, referente al personal del Senado.
- Coordinar las actividades inherentes a la Dirección de Recursos Humanos.
- Tramitar la documentación relativa a solicitud de credenciales del ISSSTE y de la institución.
- Elaborar las notas de demérito por violación de horario.
- Controlar los quinquenios del personal de base, lista de raya y funcionarios.



### 3. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Determinar los candidatos más idóneos o indicados para ocupar el puesto.
- Formalizar la relación de trabajo, mediante un documento oficial o nombramiento del puesto.
- Introducir al empleado de nuevo ingreso a su puesto de trabajo.

### 4. Control de Datos del Personal y Asistencia

- Mantener actualizada la plantilla del personal.
- Apoyar las labores propias del control de asistencia de los empleados.
- Mantener el registro de control de permisos, bajas, vacaciones, días económicos e incapacidades médicas.
- Registrar, controlar y mantener los listados de control de asistencia.
- Supervisar el control y la información de los expedientes del personal y atender las solicitudes que los mismos originen.
- Realizar los descuentos y devoluciones de los empleados relativos a su asistencia mensual.
- Apoyar las labores del director, subdirector, y demás funcionarios que lo requieran.

**e. Apoyo de Enlace**

- Mantener actualizada la plantilla del personal del Centro de Informática Legislativa.
- Mantener actualizada la plantilla del personal por honorarios.
- Apoyar las actividades que la dirección le asigne.

## CAPITULO 7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

## A. Organización Jerárquica

La estructura organizacional del área de recursos humanos es relativamente sencilla. Se compone en escala descendente por una dirección, subdirección, y en renglón más abajo, por un jefe de departamento, seguido de un supervisor y un asistente técnico. Los dos primeros, con sus respectivas secretarías. El supervisor (quien controla los movimientos del personal) tiene bajo su responsabilidad a dos empleados que se encargan del archivo laboral, un jefe de oficina para el control de datos de los trabajadores y un técnico administrativo para controlar la asistencia de los empleados; además, en algunas ocasiones, es apoyado por dos secretarías que por lo regular cubren actividades fuera del área. El jefe de departamento y el asistente técnico o de enlace quien controla los movimientos del personal del Centro de Informática del Senado no cuenta con apoyo secretarial específico, sino que se auxilian de las secretarías que están a disposición en algunas ocasiones y que en forma irregular se encuentran físicamente en el área (ver fig. 1)

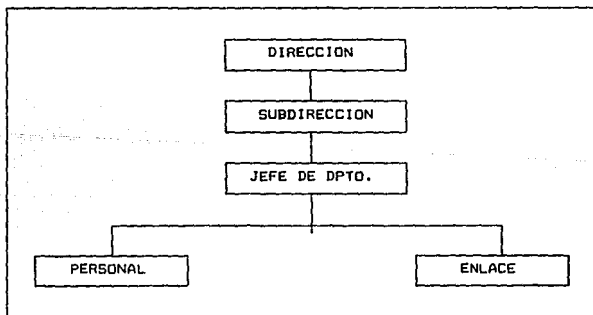


Fig. 1.- Organigrama de la Administración de los Recursos Humanos en el Senado de la República Mexicana.

Dentro de la estructura organizacional existe una concentración de funciones en la oficina de Control de Personal, debido tal vez, a la falta de personal capacitado o por lo menos familiarizado con las actividades cotidianas del área; son situaciones que propician dificultades entre el supervisor y el demás personal de rango intermedio; aparte de que sus labores son desempeñadas al fondo del edificio, lejos del director y subdirector, que no pueden oír ni ver la intensidad de trabajo; razón que afecta la comprensión de ambos ante la carga de trabajo urgente que en ocasiones se tiene en esa oficina (ver fig. 2)

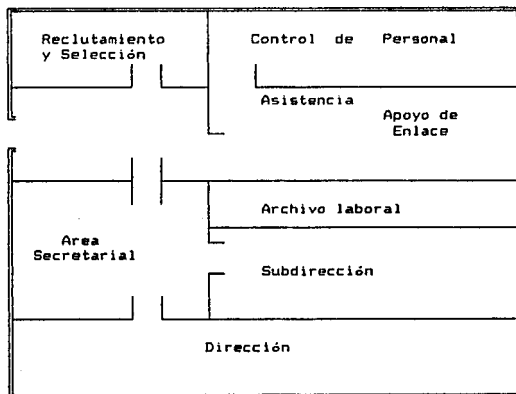


Fig. 2.- Distribución de las Oficinas de la Administración de Recursos Humanos en el Senado de la República Mexicana.

El problema se acrecenta más cuando a los subordinados, quienes ya tienen distribuidas sus funciones, se les asigna el trabajo del Jefe de Departamento y el Asistente, sin consultar antes al supervisor, ocasionando una acumulación de trabajo. Esto origina que el trabajador más eficaz o la secretaria que desempeña mejor su trabajo, tengan siempre un cúmulo de responsabilidades mientras que los menos eficaces no tengan nada que hacer. El caso de la jefe de oficina es más pronunciado, dado que por su buena taquimecanografía, se le solicitan más sus servicios aún concientes de la carga de trabajo que ella soporta (ver fig. 3)

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acorta las líneas de comunicación</li> <li>* Distribuye responsabilidades entre pocas personas</li> <li>* Permite la participación en la toma de decisiones</li> <li>* Delega responsabilidades en el personal más capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crea problemas de coordinación.</li> <li>* La rivalidad interviene en todas las actividades</li> <li>* Normas y Políticas sin uniformidad</li> <li>* Exige mucho a pocos supervisores en lugar de distribuir la responsabilidad</li> <li>* Unos participan más en la comunicación que otros.</li> </ul>

Fig. 3.- Fuerzas y debilidades en la Organización de la administración de los Recursos Humanos en el Senado de la República Mexicana.

El supervisor tiene un problema más: esta a cargo del desempeño de los responsables del control de archivo, de asistencia y de las actividades que realiza la jefe de oficina; si alguno de ellos tiene algún problema en el desempeño de su trabajo, el supervisor (superior inmediato) debe recurrir al director para buscar una solución; lo mismo ocurre cuando registra obstáculos en sus propias actividades. No obstante, el director para solucionar problemas que de las funciones del

supervisor emanan, no delega obligaciones, sino por el contrario, eleva su estima para que se organice y el trabajo salga adelante. Estas situaciones originan mayores dificultades para llevar a cabo su supervisión, generando al mismo tiempo una mayor cantidad de trabajo atrasado, además de que en ocasiones el personal bajo su mando no asiste a sus labores, teniendo que desempeñarlo él mismo.

La exposición de lo anterior muestra la necesidad de una buena estructura organizacional, incluyendo una adecuada división del trabajo para llegar a la especialización, el establecimiento de una estructura vertical para la organización y la creación de buenas relaciones horizontales de trabajo.

En el caso del supervisor, se trata de una agrupación de tareas especializadas, porque se operan máquinas, se supervisan empleados y se controlan documentos y datos del personal. La eficacia de aptitudes para cada uno de los trabajos (control de datos, asistencia, archivo) requiere también de una especialización, porque en los otros departamentos u oficinas del área los trabajos son distintos y de menor responsabilidad.

Con base en lo anterior, hay necesidad de aplicar un principio de administración importante, que preserve la jerarquía organizacional y el deseo de proporcionar relaciones adecuadas entre el superior y el subalterno. Se refiere a la unidad de mando, y señala que cada subalterno debe depender de un sólo superior quien le debe impartir órdenes y direcciones. Esto ayuda a cada empleado a saber a quién debe escuchar y a quién puede recurrir para consulta y guía. Así, el empleado no confundirá las indicaciones que provienen de varias fuentes porque debe responder solamente a las instrucciones de su superior inmediato.

Concluyendo, la administración de los recursos humanos del Senado de la República Mexicana es centralizada porque aunque registre una estructura jerárquica descentralizada (ver Fig. 1), en la práctica no lo es, ya que tradicionalmente la delegación de autoridad va desde el superior hasta el subalterno, en escala jerárquica; lo que no sucede en el caso que nos compete, es decir, el director delega directamente responsabilidades al supervisor, sin consultar al subdirector o al jefe de departamento; a su vez, el subdirector hace lo mismo. En la mayoría de los casos esta manera de delegar responsabilidades ha dado resultados positivos, considerando para ello que la existencia de la sobrecarga de actividades en una jerarquía de supervisión, ha otorgado cierta poder en cuanto a coordinación y manejo de algunas de las funciones propias de la administración.

## B. Comunicación Administrativa

### 1. Formal

La comunicación administrativa en el área de los recursos humanos del Senado de la República Mexicana se registra por lo regular, como sigue: En la mayoría de los casos, cuando un jefe da alguna instrucción importante que repercutirá en las actividades de varios empleados, por algún motivo no son informados todos sobre tal determinación, y en algunos casos ni las personas clave en el control de los registros que en la administración de los recursos humanos suelen elaborarse. Se trata de una relación administrativa que no relaciona la transmisión y el intercambio, con el entendimiento de ideas y cursos de acción. Un ejemplo claro de lo anterior se ha dado durante un largo periodo<sup>185</sup>, situación que se cataloga ya como normal; se trata de la expedición de documentos registrados como licencia sin goce de sueldo, entre otros, que son elaborados frecuentemente, y desde el momento en que son autorizados oficialmente, se les debe dar el curso administrativo acostumbrado: internamente, se le entrega copia o se le informa de la asistencia, según sea el caso, al subdirector, jefe de control de personal, encargado del control de tarjetas de asistencia, y archivo laboral; sin embargo, por lo regular, el encargado de las tarjetas casi siempre acostumbra a preguntarle al jefe de control de personal cuándo regresa o cuándo inició el permiso de Fulanito; o también acostumbra comentarle que si estaba enterado de que a Perenganita desde determinado día se le otorgó licencia y regresará tal día; en lugar de que el conocimiento de tal información fuera en línea descendente y mediante el comunicado oficial. Esta clase de situaciones son las que por lo regular suceden con el movimiento de documentos que son elaborados por la administración de los recursos humanos.

Se considera que su comunicación administrativa es crítica porque cuando la alta administración solicita a control de personal algún dato, y aún no ha sido proporcionado por el mismo control interno del área, como es de pensarse se dirigen al jefe inmediato superior para arreglar el problema, en la mayoría de los casos a la subdirección, y el 75% de los casos no tienen ni la mínima referencia de lo que se consulta.

<sup>185</sup>. Aproximadamente de junio de 1989 a junio de 1991.

A pesar de que la administración de los recursos humanos tiene una estructura jerárquica descendente, la comunicación suele tener una línea inestable, porque así como el director puede dar instrucciones a la secretaria del subdirector sin consultarlo antes a él, sucede lo mismo con el jefe de control de personal, o con el del departamento de reclutamiento, etc., y desde el momento en que no se respetan las jerarquías, la comunicación, la participación y el intercambio de información no pueden existir. A este respecto conviene redundar en la información expuesta, en el apartado de comunicación administrativa, que señala que una adecuada comunicación debe registrar la participación y el intercambio de información entre todos los miembros de la institución, tanto entre personas del mismo nivel o hacia sus subordinados, sobre todo cuando alguno necesite saber lo que ha hecho.

En el ejemplo descrito se aprecia claramente su necesidad de organizarse porque de lo contrario el esfuerzo que se realice por sacar adelante la empresa será nulo sin una comunicación administrativa competente.

Es preciso señalar la carencia de un verdadero equipo de trabajo, ya que el problema de comunicación administrativa, descrito líneas arriba, ha obstaculizado la cordialidad y el compañerismo, generando como consecuencia una serie de rivalidades, de poder, de influencia, etc.

El tipo de comunicación administrativa que sigue la administración de los recursos humanos del Senado puede ser caracterizada como burocrática, debido a que la comunicación suele ser la misma durante ciertos períodos y opera a través del hábito. La formalidad de esta información mantiene, en cierto grado, eficiencia en las actividades aunque concentradas en los niveles inferiores, son escasos los contratiempos que de ellas se generan. Sin embargo, es conveniente señalar que se trata más bien de documentos que formalizan algunas obligaciones de la administración, que información que enriquezca la unidad del equipo de trabajo o que tenga algún interés ajeno a una aplicación monetaria o de sanción.

La comunicación administrativa sigue una cadena de mando descendente, pero no precisamente por jerarquía: por lo regular el director, cuando es el caso, da instrucciones al supervisor para realizar determinada actividad en cierto periodo de tiempo; debido a la urgencia u otros motivos no informa al subdirector o al jefe de departamento. En otras ocasiones, sucede que el subdirector asigna determinado trabajo al personal del supervisor, sin que éste sea consultado primeramente.



## 2. Informal

Por la situación que impera en la administración de los recursos humanos es común observar la existencia de grupos informales. Y precisamente tales grupos pasan a la formalización en el sentido de que la misma convivencia permite que las actividades se desarrollen conforme lo establece la cadena de mando de la organización, pero en bloques de formalidad.

La comunicación informal, se caracteriza por la iniciativa de sus miembros, corrección de malos entendidos, mayores conversaciones sobre problemas de trabajo, así como críticas sobre la misma administración, incluyendo lazos de amistad que tales relaciones originan. Se había señalado anteriormente que la administración de los recursos humanos carece de un verdadero equipo de trabajo, sin embargo, es importante señalar la existencia de subgrupos de trabajo, que en combinación con la informalidad que se describe, algunos logran alcanzar varios de los objetivos que la organización pretende; otros suelen distorsionar la idea y debido al ambiente que cultivan dentro del subgrupo, generan obstáculos que evitan información positiva al interrelacionarse con los demás subgrupos.

La administración de los recursos humanos cuenta como se había comentado, con subgrupos más que constituir ella misma un gran grupo. Específicamente constituye los siguientes:

- El primero, formado por el director y la secretaria del subdirector, además en ocasiones por su secretaria.
- El segundo, integrado por el subdirector, el jefe de departamento, en algunos casos, y el asistente técnico o de enlace.
- Y el tercero, compuesto por el supervisor, un jefe de oficina, dos encargados de archivo, un responsable de las tarjetas del control de asistencia.

La interrelación entre los dos primeros en casi nula, mantienen relaciones por decirlo así, contrarias aunque cada uno con características específicas que obstaculizan una comunicación administrativa, detienen el curso de las actividades que la dirección y subdirección debieran desarrollar tanto en conjunto como independientemente. Y como consecuencia de esta serie de circunstancias, como cabezas del área mantienen una imagen sumamente negativa frente al resto de la institución.

El primer subgrupo, que a partir de junio de 1991 se desintegró, mantuvo una imagen aparentemente de colaboración, debido a las constantes pláticas que había entre sus integrantes. Sin embargo, dentro de dicha relación existió un alto grado de manipulación, que debido a la posición que la dirección siempre ha ocupado dentro del área, poco a poco originó situaciones negativas al trato que otorgaba a los otros dos subgrupos. En cuanto a la relación que mantenía hacia el segundo subgrupo, se caracterizaba por un intercambio de discordia, rivalidad y malas relaciones humanas, funcionalmente originó pocos obstáculos en la consecución de los objetivos de la organización. Pero no sucedió lo mismo en las relaciones hacia el tercer subgrupo, porque lo auxiliaba en la mayor parte de asuntos que debía realizar, por lo que mantuvo una relación que le brindara la ventaja de alcanzar sus fines.

En el segundo subgrupo era común apreciar el cuidado que sus integrantes tenían al hacer cualquier comentario, al recibir determinado documento, etc., ya que sus actividades no implicaban la colaboración de uno hacia otro sino que eran en cierta forma independientes; no obstante, se relacionaban con las del tercer subgrupo y frecuentemente se consultaban datos o especificaciones sobre el control de personal, importantes para realizar sus funciones.

El tercer subgrupo se caracteriza por la concentración de funciones que se le ha instituido; sin embargo, el supervisor (que puede catalogarse como líder de éste) ha mantenido una relación de cordialidad hacia los demás miembros, sin que con ello se vea disminuido su don de mano. Es común observar que constantemente le realicen preguntas sobre las instrucciones que se giran, sobre información que tal vez era importante, y al revés, información que le debió ser proporcionada por la subdirección o dirección y que debido a los constantes conflictos o problemas de organización entre ambos no le era proporcionada. Es decir, que entre los miembros de este tercer subgrupo es muy importante el rumor por la rapidez que como canal de comunicación tiene, tanto interna como externamente (hacia los otros dos subgrupos), ya que proporciona en la mayoría de los casos información que sirve de base para la realización de sus funciones, trátese de información oficial o sobre circunstancias que en determinados momentos se atraviesan (relaciones entre cada uno, disputas, tropiezos laborales, problemas familiares, etc.)

Se había señalado, en la sección de comunicación informal, la importancia de transmitir información positiva, lo que ha sido importante para este último subgrupo, ya que el supervisor como conocedor del ambiente que impera dentro del área ha tomado medidas para que no afecte las relaciones de los integrantes de su equipo y de sus actividades administrativas, de las cuales él es responsable, lo que no sucedió en el caso de los otros dos.

### 3. Barreras que Obstaculizan su Comunicación Administrativa

La administración de los recursos humanos del Senado de la República Mexicana es un importante campo de estudios que permite realizar un positivo análisis de los problemas que toda institución gubernamental puede registrar, ya que en el caso que nos ocupa se logran observar problemas administrativos y de relaciones humanas cuya aplicación es muy significativa cuando tratamos de estudiar el porqué su comunicación no funciona, dándonos cuenta que en realidad el problema se inicia desde la forma en que se encuentra estructurada y no propiamente si los canales funcionan o si el mensaje es el adecuado.

De esta forma describiremos los principales obstáculos que en su comunicación administrativa se registran, pero haciendo énfasis de que también existen un sinnúmero de situaciones negativas, en sus relaciones interpersonales, por la forma de su organización, etc.

#### a. Semánticas

Dentro de la administración de los recursos humanos se utilizan básicamente las instrucciones verbales, y en algunos casos son los subordinados quienes no entienden lo que se les solicita y por la falta de seguridad que el jefe les brinda no se atreven a confesarlo, por lo que optan por preguntar sobre el asunto a otra persona, que a su juicio pueda apoyarlo en la labor que emprenderá.

Sucede también que a veces ni el mismo jefe sabe el requerimiento que debe entregar, por lo que al dar instrucciones al subordinado para realizar el trabajo que él considera es el adecuado, en la mayoría de los casos pide lo contrario de lo que era, por lo que el error estriba también en la comunicación que existe entre jefes. De esta manera aún cuando el subordinado consulte a su jefe sobre lo que él mismo le ordenó, éste continuará solicitando un trabajo equivocado.

Otra clara situación que se registra comúnmente es cuando el subordinado al llevar a cabo la instrucción que se le ordenó, cae en dudas sobre si la estará realizando bien, por lo que consulta a su jefe a fin de esclarecerlas y éste en lugar de corregirlas le dice que se dirija a su propio superior, para que sea quien le explique. Al consultar al superior de su jefe, se encuentra con que son dos instrucciones distintas. En este caso existe una contradicción ¿a quién hacerle caso?

También es frecuente que los dos jefes superiores (director y subdirector) han tenido una discusión por un trabajo que no fue sacado a tiempo y que aún se encuentra en proceso, por lo que uno de ellos para darle rapidez al asunto toma un tono autoritario al darle instrucciones al subordinado encargado de realizar ese trabajo, pero haciéndole notar que fue su incompetencia la que ocasionó el retraso, siendo que el jefe nunca supervisó su propio trabajo.

#### b. Físicas

Dentro de la administración de los recursos humanos este tipo de barrera se aprecia principalmente en la falta de material para el equipo electrónico que obstaculiza la mayoría de las actividades que se realizan, ya que deben ser entregadas por escrito. Ante la deficiente formalidad y estética en la entrega del trabajo, se crea una imagen negativa sobre los integrantes del área, afectando el carácter los jefes superiores quienes recriminan a los subordinados sin tomar en cuenta el gran esfuerzo que han dado y disminuyendo con ellos su estima, iniciativa y eficiencia.

### c. Psicológicas

Este tipo de barreras se registra en alto grado en el área, aunque la mayoría se mezclan con las de tipo administrativo. Así, en cuanto a las caracterizadas por el tipo de personalidad se pueden apreciar algunas situaciones en las que debido al tiempo que una persona ha tenido en una misma área, tiende a adquirir una especie de seguridad y cree que puede dominar todas las situaciones que surjan en desarrollo de las actividades de toda la organización, sólo porque lleva mucho tiempo de trabajar en el área, pero no tiene iniciativa para supervisar su propio trabajo; tal personalidad se reafirma por la jerarquía que tiene dentro de la administración.

De igual forma, se registra que un jefe que porta un cargo importante adopta un carácter de prepotencia, aún cuando no domine las actividades que realiza. En combinación con ello, se observa que la seguridad que otorga el apoyo de una persona con un alto rango jerárquico ocasiona un cambio de conducta, tanto en su relación con los demás integrantes como en la realización de sus actividades.

Así también, la sensación de poder que permite el dominio de determinada actividad, ocasiona un retraso en los objetivos de la organización y al mismo tiempo, obstaculiza tanto el alcance de mayores conocimientos ante el miedo de ser desplazado, como la superación de sus propios compañeros de trabajo. O, cuando un jefe es manipulado por uno de sus subordinados, mantiene dicho vínculo por la conveniencia que éste le da en el logro de sus propósitos; éste inconscientemente, obstaculiza las relaciones y trabajos de sus demás subordinados.

### d. Administrativas

El ambiente de trabajo es uno de los principales obstáculos que impiden una eficaz comunicación, ya que la administración de los recursos humanos se caracteriza por la rivalidad que existe entre sus miembros, la competencia por dominar determinadas situaciones, la falta de personal con iniciativa para realizar labores especiales o sumamente sencillas. Es una especie de competencia desleal, porque se trata de absorber funciones únicamente por sentir seguridad ante un posible desplazamiento.

Sin proponérselo, los jefes de mayor rango tienden a aislarse de sus subordinados, debido a las relaciones que tienen la obligación de atender con los jefes de las demás áreas, descuidando los problemas que surgen en el área que les fue encomendada.

Existen empleados cuyo comportamiento estriba únicamente en agradar, pero cuyas actividades desmejoran la imagen del área.

El surgimiento de secretos de puesto, ocasiona que se deforme la verdadera intención de mantenerlo fuera de la luz pública, creando conflictos tales como supuestos congelamientos de funciones, y con ello que las personas afectadas pongan menos empeño en las actividades que realizan.

Muchas veces por no ocasionar situaciones como las anteriormente descritas, se comunica información confidencial, misma que en combinación con la rivalidad existente, es manejada a conveniencia, esto genera conflictos internos y externos; además, por ser una institución burocrática, el rumor da la pauta para una sobredeformación de la comunicación, principalmente en el caso de disciplina hacia los empleados.

El favoritismo tiende a cubrir a los empleados menos competentes, sobre todo cuando su comportamiento está cargado de sensibilidad, aprovechándose del paternalismo del jefe para manipularlo. Además, origina obstáculos para promocionar al personal competente.

La frecuencia de jefes cuya fuerza de decisión es baja, sobre todo en relación con su don de mando, tienden a culpar a los subordinados cuando las instrucciones giradas no eran las que en realidad se requerían.

La falta de dominio de la mayoría de situaciones clave, anulan la poca relación de compañerismo y la fluidez de información necesaria para mantener una plantilla de personal actualizada.

El tiempo y la falta de capacitación dan poca oportunidad para borrar los problemas de relaciones humanas.

Falta de órdenes con seguridad y continuas rectificaciones en las instrucciones, aparte de irresponsabilidad en la supervisión de actividades importantes.

En muchas ocasiones la presión que se ejerce sobre un jefe por la urgencia de algún trabajo, ocasiona que inconscientemente desvirtúe públicamente la imagen de jefes de rango inferior y hasta superior, dando como consecuencia que su subordinados le pierdan obediencia y mantengan una opinión basada únicamente en sus errores.

La falta de capacitación, de material electrónico, de iniciativa, aunado a la existencia de sobrecarga de trabajo en determinados niveles, ocasiona mayores actividades en el personal con más experiencia.

## CAPITULO 8. COMUNICACION CON EL PERSONAL

Para conocer las barreras que existen en la comunicación de los recursos humanos del Senado de la República Mexicana, se realizaron dos sondeos de opinión; el primero permitió conocer las características de la comunicación emitida, los aspectos positivos y negativos de ella, y la información de interés para los empleados; además de diagnosticar el ambiente que circunda entre la dirección y los trabajadores. Esto contribuyó a enriquecer los elementos la propuesta de comunicación para el mejoramiento de sus relaciones humanas.

Con el segundo, se profundizó sobre los aspectos que no abarcó el primer sondeo, ya que se seleccionó de la muestra representativa ya utilizada, una nueva arrojó datos más definidos o específicos y de mayor utilidad para el planteamiento de las estrategias de comunicación que se formularon.

### A. Sondeos de Opinión

#### 1. Primer Sondeo

El clima del área de los recursos humanos permite conocer claramente la incomunicación que hay entre las personas que en ella laboran. El sobrevivir diario de cada empleado, se encuentra determinado, en la mayoría de los casos, por distintas políticas que se aplican sin antes haber iniciado un diálogo con quien será afectado finalmente.

Con este estudio preliminar se pretende entrelazar dos elementos: la opinión y las relaciones de los empleados hacia el área de los recursos humanos del Senado de la República Mexicana.



El estudio pretende:

- 1) Averiguar qué piensa el personal subordinado. Es decir, encuestar a los empleados clave, a fin de:
  - \* Calificar fuerzas positivas y negativas de la administración de recursos humanos.
  - \* Identificar al público clave.
  - \* Determinar qué aspecto van a cubrir las futuras estrategias de comunicación, el auditorio que principalmente será entrevistado, los tópicos que se aplicaran, la estructura, contenido y forma de los cuestionarios.
- 2) Planear estrategias de comunicación con el objetivo de mejorar la comunicación entre subordinado-jefes y superiores.

La selección de la muestra representativa de la población (MRP) fue como sigue:<sup>100</sup>

- Personal de área no administrativa: MRP "A".
- Personal de área administrativa: MRP "B".
- Personal que en algún momento de su historia laboral colaboró en el área de recursos humanos: MRP "C".
- Personal del área de recursos humanos: MRP "D".

---

<sup>100</sup>. El Apéndice I muestra los cuatro formatos que fueron aplicados a las muestras representativas seleccionadas, en cada uno se logra apreciar la intención de las preguntas, siempre dependiendo de la relación que han mantenido con el área de los recursos humanos en estudio.

#### b. Segundo Sondeo

En el primer sondeo se estructuraron las preguntas de acuerdo a la distribución de los empleados, es decir, si estaban o no en áreas administrativas, o bien si trabajaron en alguna ocasión en recursos humanos; esto con el fin de obtener resultados sobre la situación de las relaciones humanas y las barreras en su comunicación.<sup>127</sup>

Después de valorar las relaciones humanas, la comunicación, la estructura del cuestionario aplicado y las respuestas emitidas, a continuación se presenta la conformación del nuevo cuestionario, así como los resultados del mismo.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup>. - En el Apéndice II se pueden apreciar las respuestas registradas en el primer sondeo.

<sup>128</sup>. - Ver en el Apéndice III la conformación del cuestionario utilizado en el segundo sondeo.

## 1) Resultados

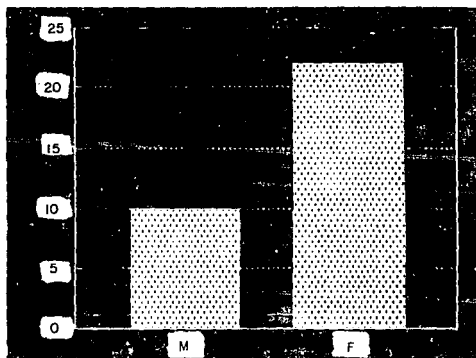
Total de Cuestionarios: 33

## SOBRE DATOS GENERALES:

## 1. Sexo:

El 72% fue personal femenino y 33% masculino, considerando además que una persona no quiso dar a conocer el dato.

Lo anterior se considera un resultado valioso porque en el Senado Mexicano es mayor la población de mujeres, sobre todo secretarías. Aproximadamente existen 80 secretarías que apoyan las actividades de los Senadores, sin considerar las que atienden labores en áreas administrativas y no administrativas.

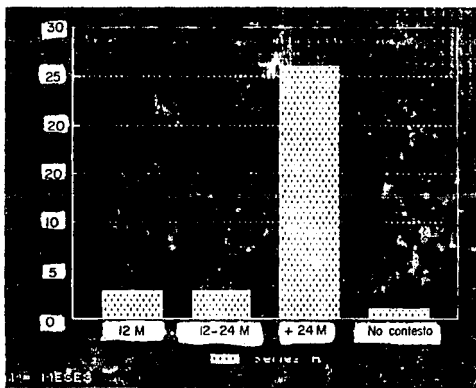


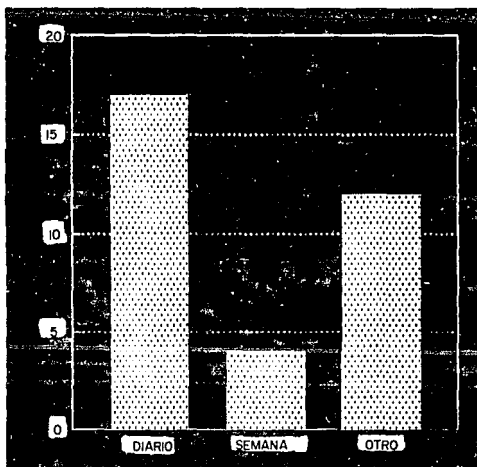
## 2. Antigüedad trabajando en el Senado de la República Mexicana:

El 85% de las personas entrevistadas tienen más de dos años trabajando en la Cámara de Senadores, mientras que el 09% entre uno y dos años, y 09% menos de un año.

Esto permite darle validez a los datos que se obtuvieron, porque ofrece la seguridad de que los entrevistados conocen algo sobre el ambiente del área en estudio, acerca del comportamiento de los funcionarios y trabajadores, que en si constituyen aspectos importantes de los recursos humanos.

Al respecto, dentro de la muestra representativa de la población, existieron personas que han colaborado directamente con la Dirección. Los datos que hayan proporcionado profundiza más la investigación.

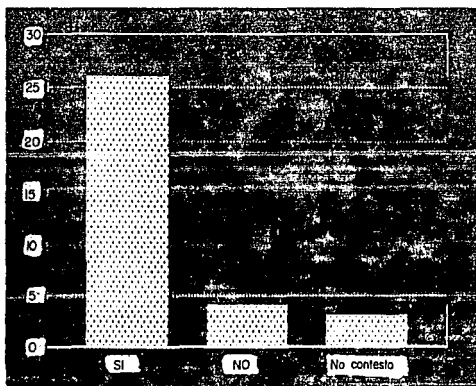


**SOBRE EL CUESTIONARIO:****1. ¿ Cada cuándo platicas con tu jefe inmediato ?**

**2. ¿ Si conversaras más a menudo con él, realizarías mejor tus funciones ?**

El 56% de los trabajadores platican a diario con su jefe, el 13% semanalmente y el resto en forma muy espaciada. Del total, el 85% opina que si platicara más a menudo con su jefe podría realizar mejor sus actividades.

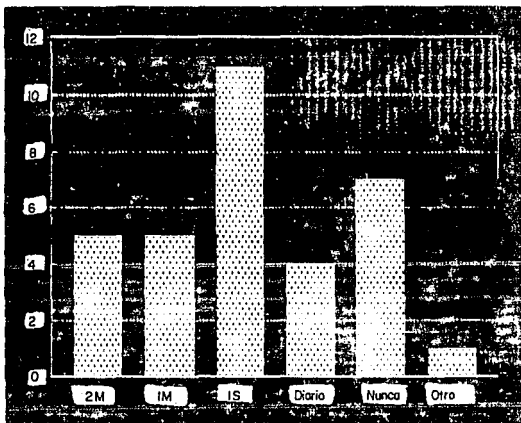
El resultado de las dos preguntas demuestra cuan importante es llevar una relación armónica entre jefes y subordinados, ya que la comunicación permite que la cordialidad se dota de confianza, logrando al mismo tiempo gusto por realizar su trabajo, no sólo por obligación sino también superarse. Imposible negar que todo lo anterior se logre sin comunicación.



**3. ¿ Cuándo fue la última vez que conversaste con el Director de Recursos Humanos ?**

De los empleados, el 36% no tenía más de una semana de haber conversado con el Director. Sin embargo, el 23% nunca ha platicado con él; 16% tiene más de un mes de haber intercambiado opiniones, y 16% no lo ve desde hace más de dos meses. Más del 50% del total tiene muy poca o ninguna relación con el Director para realizar sus funciones.

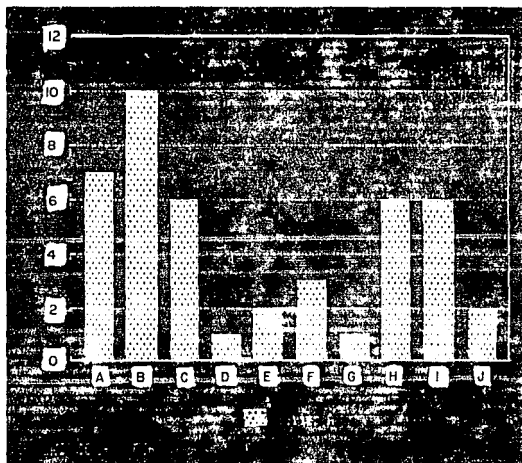
En relación al resultado del personal que diariamente platica con él, que es el 13% (cuatro de los 33 entrevistados), podría estimarse que es personal bajo su coordinación, de lo contrario habría que restarlo al 50% y aumentarlo a la relación que mantiene con los empleados (36%).



Claves en la gráfica:  
M= Meses; S= Semana

#### 4. ¿Cuál fue el tema que trataste ?

De las personas que frecuentemente platican con el Director, los asuntos tratados con mayor frecuencia son de carácter privado, de las actividades que cada empleado desempeña, sobre el control de las tarjetas de asistencia o para solicitar algún servicio. En menor orden de importancia se encuentran los relacionados con problemas que suelen registrarse por las actividades que los trabajadores tienen cotidianamente, o por los descuentos o premios de puntualidad que la Dirección controla; incluyendo además los que se reflejan por la incompetencia de algún miembro del área, que según los resultados obtenidos es mínima (3.3%).



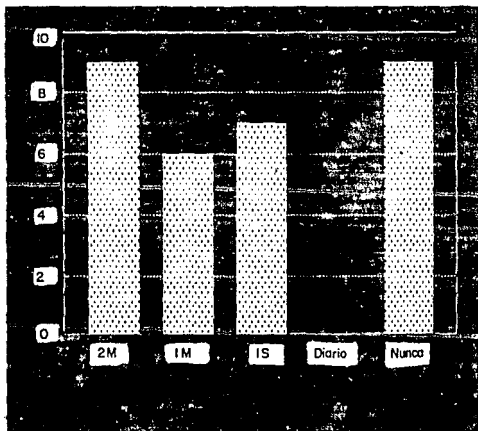


**Claves en la gráfica:**

- A.- Relacionado con las actividades que desempeñas
- B.- De carácter privado
- C.- Sobre tu tarjeta de control de asistencia
- D.- Tenías un problema en tu área y consideraste que el Director podría ayudarte
- E.- Te mandó llamar
- F.- Te descontaron injustamente o perdiste tu presio de puntualidad
- G.- Una queja sobre algún servidor del área de recursos humanos
- H.- Solicitar un servicio (trámite de credencial, alguna constancia, etc.)
- I.- No contestó
- J.- Otra

5. ¿ Cuándo fue la última vez que conversaste con el Subdirector de Recursos Humanos ?

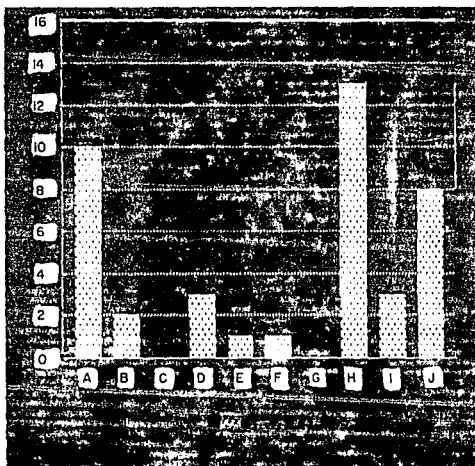
La frecuencia con que los trabajadores suelen solicitar atención del Subdirector es muy espaciada, el 23% del total de la población entrevistada tenía una semana de haber hablado con él y el resto entre un mes o nunca (Un mes:19%, Dos meses: 29%, Nunca: 29%). Al respecto, es importante señalar que el registro de "diario platicas con él" obtuvo cero en los resultados. El por qué de esta observación se debe a que dentro de la muestra representativa de la población se incluyó a personal de la propia área, y ninguno de ellos platica diario con el Subdirector, por lo que parte de ese 23% posiblemente sean de las personas bajo su mando. Lo que nos llevaría a la conclusión de que es aún menor la relación que él mantiene con personal ajeno a la Administración de los Recursos Humanos, inclusive es poca la comunicación que mantiene con el personal interno.



Claves en la gráfica:  
M= Meses; S= Semana.

6. ¿Cuál fue el tema que trataste ?

De las 24 personas que visitaron al Subdirector durante los últimos dos meses; el 42% fue para solicitar un servicio; el 33% para tratar asuntos relacionados con las actividades que desempeñan; y el restante 34%, para tratar temas de carácter privado, problemas que surgen cotidianamente u otros de menor importancia.

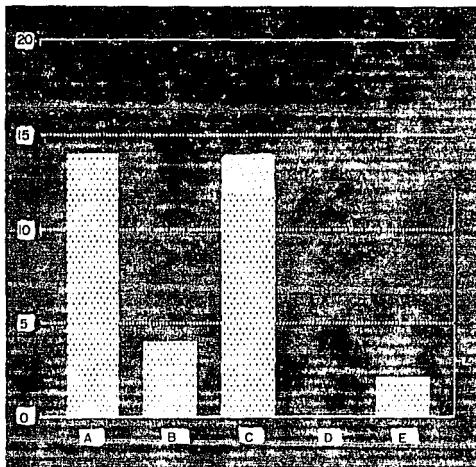


**Claves en la gráfica:**

- A.- Relacionado con las actividades que desempeñas
- B.- De carácter privado
- C.- Sobre tu tarjeta de control de asistencia
- D.- Tenias un problema en tu área y consideraste que el Subdirector podría ayudarte
- E.- Te mandó llamar
- F.- Te descontaron injustamente o perdiste tu premio de puntualidad
- G.- Una queja sobre algún servidor del área de recursos humanos
- H.- Solicitar un servicio (trámite de credencial, alguna constancia, etc.)
- I.- Otro
- J.- No contestó

7. ¿Cómo catalogas el ambiente de trabajo de recursos humanos ?

En relación al ambiente de trabajo que impera en recursos humanos, el estudio lo cataloga como bueno y regular (42% en ambos casos).



Claves en la gráfica:

A.- Bueno

B.- Malo

C.- Regular

D.- Muy bueno

E.- No contestó

**8. ¿Cuál de las siguientes actividades, consideras que requieren ser atendidas ? (Puedes marcar más de una )**

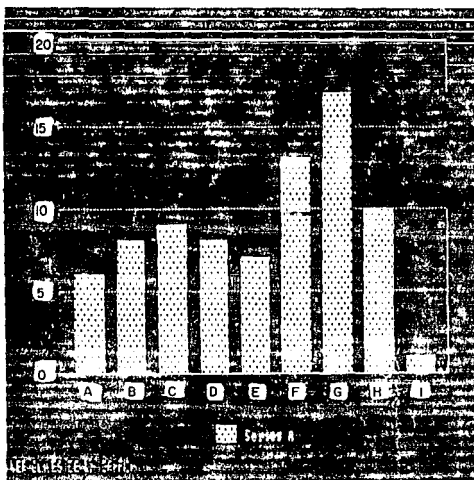
De la población, el 56% opinó que la actividad que requiere mejor atención es la relacionada con las prestaciones sociales (emisión de credenciales, solicitudes diversas, etc.); y el 42% que se otorgue mayor agilidad al trámite de justificantes.

De los rubros anteriores, el segundo abarca mayor grado de tiempo en realizarse, además en algunas ocasiones los interesados las entregan con retraso, agregando el trámite que se les debe dar, y considerando que es una persona la que controla la documentación que entra; es real la poca agilidad que esta actividad registra, lo que en cierta medida justifica la reacción demostrada por los empleados que contestaron el cuestionario.

La actividad con menor puntuación fue la de control de asistencia, en donde sólo 6 de las 33 personas entrevistadas declararon que requiere ser atendida. Cabe aclarar que no todos los empleados checan tarjeta, por lo que hubiera sido conveniente una pregunta que permitiera especificar la respuesta de quienes si controlan su asistencia.

Analizando el resultado anterior junto con la estructura administrativa del área, encontramos que son dos personas que se encargan de mantener un control diario sobre las tarjetas de asistencia, y mensualmente cuentan con el apoyo de otra más, tal vez por ello es que registra una puntuación tan baja y positiva.

En relación a los premios de puntualidad, el 29% considera que las políticas aplicadas deben ser atendidas. En este aspecto es importante resaltar que la actuación del Director se ha visto obstaculizada por la del anterior director, ya que éste era muy flexible en otorgar el estímulo de puntualidad; el actual director, suele mantener inalteradas las leyes que rigen la relación laboral de los trabajadores, con lo que se ha propiciado que el número de trabajadores que obtenía dicho estímulo haya decrecido en más del 50%.



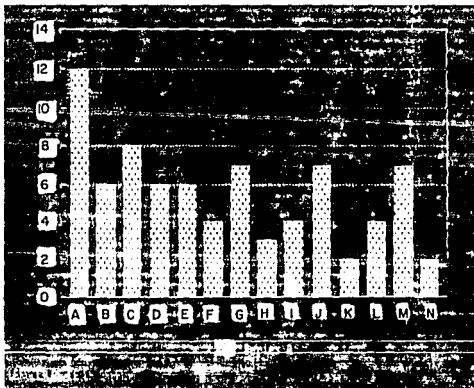
Claves en la gráfica:

- A.- Control de las tarjetas de asistencia
- B.- La atención que el Director brinda a los empleados que le solicitan audiencia
- C.- Políticas en el control de premios de puntualidad
- D.- Coordinación en las actividades del personal que labora en recursos humanos
- E.- La atención que el Subdirector brinda a los empleados que le solicitan audiencia
- F.- Agilidad en el trámite de justificantes
- G.- Prestaciones sociales (emisión de credenciales, trámites diversos, consultas sobre asuntos varios, solicitudes de vacaciones, quinquenios, etc.
- H.- Otras
- I.- No contestó

9. ¿Cómo calificarías la actuación que el Director de Recursos Humanos ha tenido hasta ahora? (Puedes marcar más de una).

La calificación que los empleados otorgan al Director es aceptable. Siguiendo las puntuaciones más altas tenemos: el 39%, considera que maneja positivamente el área; 26% que ha superado obstáculos que había antes de su administración; y 23% que transmite seguridad y confianza a sus subordinados. Las anteriores puntuaciones marcan una actuación positiva por parte del Director, pero dentro de esa cantidad se debe estimar que el resto de las personas no opinó. Esto podría significar dos cosas: se abstienen de opinar o consideran que no maneja el área adecuadamente. Con respecto a las puntuaciones más bajas, siguiendo el último criterio, 2 personas consideran que es demasiado bondadoso; 3, que mantiene un ambiente de trabajo lleno de rivalidad, tensión, enemistad, etc...Sin embargo, podría pensarse que el resto (28) opinan que el Director mantiene un ambiente de armonía y comunicación.

Avocándonos exclusivamente a los resultados obtenidos se puede apreciar que es aceptable porque las puntuaciones más altas son relativas, en su mayoría, a actuaciones positivas; y las más bajas son de carácter negativo.





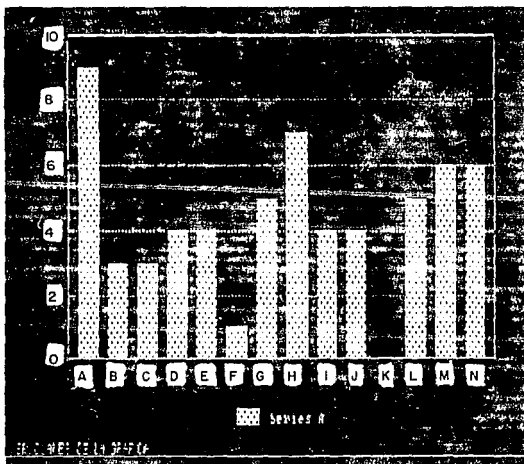
**Claves de la gráfica:**

- A.- Maneja el área positivamente
- B.- Trata con despotismo a los trabajadores
- C.- Ha superado obstáculos que el área tenía antes de su administración
- D.- Sus políticas son injustas
- E.- Soluciona eficazmente los problemas
- F.- Es demasiado exigente con sus empleados
- G.- Transmite seguridad y confianza a sus subordinados
- H.- Mantiene un ambiente de trabajo lleno de rivalidad, tensión, enemistad, etc.
- I.- Requiere mayor don de mando hacia sus colaboradores
- J.- Emite juicios arbitrariamente
- K.- Es demasiado bondadoso
- L.- Puede lograr grandes metas
- M.- Otras
- N.- No contestó

10. ¿Cómo calificarías la actuación que el Subdirector de Recursos Humanos ha tenido ? (Puedes marcar más de una)

Analizando el desenvolvimiento del Subdirector, tenemos lo siguiente: 29% maneja el área positivamente; 23% mantiene un ambiente lleno de rivalidad...; 19% no opinaron; esto de las puntuaciones más altas. Las más bajas registraron: 0% que es demasiado bondadoso; una persona marcó que es demasiado exigente con sus empleados; y, 05% que trata con despotismo a los trabajadores y ha superado obstáculos de la anterior administración.

Aplicando los mismos criterios que al director, la actuación del Subdirector es positiva, sin considerar que aunque inferior a la de su jefe, cuenta con mayor antigüedad en el puesto.

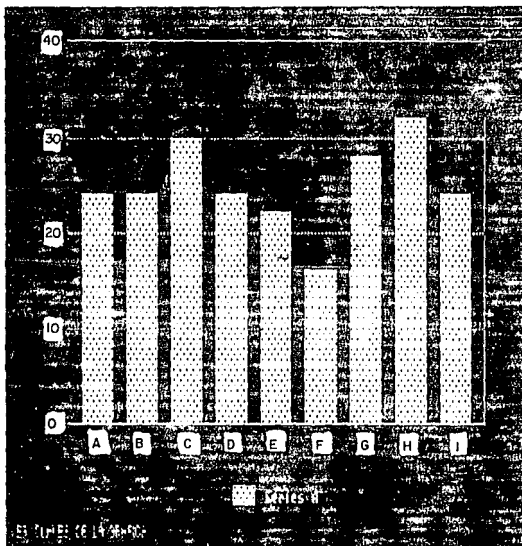


**Claves de la gráfica:**

- A.- Maneja el área positivamente
- B.- Trata con despotismo a los trabajadores
- C.- Ha superado obstáculos que el área tenía antes de su administración
- D.- Sus políticas son injustas
- E.- Soluciona eficazmente los problemas
- F.- Es demasiado exigente con sus empleados
- G.- Transmite seguridad y confianza a sus subordinados
- H.- Mantiene un ambiente de trabajo lleno de rivalidad, tensión, enemistad, etc.
- I.- Requiere mayor don de mando hacia sus colaboradores
- J.- Emite juicios arbitrariamente
- K.- Es demasiado bondadoso
- L.- Puede lograr grandes metas
- M.- Otras
- N.- No contestó

**11. De las siguientes prestaciones que brinda la Dirección de Recursos Humanos, ¿cuáles conoces ?**

El conocimiento que los empleados de la Cámara tienen con respecto a las prestaciones que la Dirección de Recursos Humanos les ofrece, es bastante aceptable, ya que es mínima la población que no está enterada. Sólo una persona del total de los entrevistados, desconoce lo referente a la credencial de la dependencia; sin embargo, objetándola, se debe considerar que a ningún empleado le entregan su sueldo sin mostrar este documento. La misma situación sucede con respecto a las vacaciones; aunque en relación a éstas, son tres personas que tienen menos de un año laborando en el Senado, y sumándolas a las 29 que conocen de esta prestación, se infiere que es el motivo de tal resultado. Para el resto de las prestaciones se considera que el resultado es adecuado, ya que comúnmente las personas suelen encerrarse en el pequeño mundo que es su oficina o despacho donde laboran, y se alejan de todo lo que les rodea; y como consecuencia desconocen la mayoría de beneficios que podrían disminuir sus gastos. En este último caso se encuentra la prestación del pago de anteojos, que es la más desconocida por la mayoría del personal.

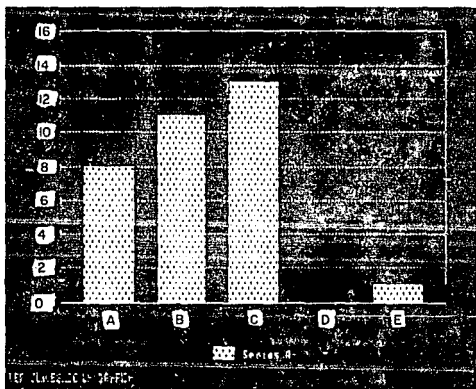


**Claves de la gráfica:**

- Credencial del ISSSTE
- Pago de quinquenios
- Trámite de vacaciones y/o prima respectiva
- Permisos económicos
- Constancias de antigüedad, sueldo, etc.
- Pago de anteojos
- Premios de puntualidad
- Credencial de la dependencia
- Trámite del seguro de vida ante Aseguradora Hidalgo

12. ¿ Pueden las autoridades de la Cámara de Senadores, autorizar una licencia sin goce de sueldo por doce meses, conforme lo establecen las Condiciones Generales de Trabajo de la Institución ?

Esta pregunta se eligió para determinar qué tanto conocen los empleados las Condiciones Generales de Trabajo, ya que es una de las más solicitadas por los empleados de base (la mayoría del Senado). Sin embargo, considerando los resultados encontramos que más de la tercera parte de la muestra elegida desconoce el contenido del mencionado ordenamiento. Pero como se habrá de apreciar en la siguiente respuesta, está enterado de los aspectos que le afectarían en caso de incurrir en ellos.



Claves de la gráfica:

A.- Si

B.- No

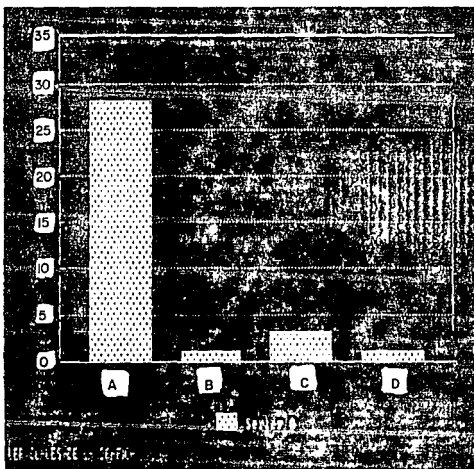
C.- No lo sé

D.- Las Condiciones Generales de Trabajo no señalan nada al respecto

E.- No contestó

13. Si faltas más de cuatro días consecutivos a trabajar, --  
¿ qué ocurre ?

Las respuestas a esta pregunta reflejan claramente que los empleados saben de aspectos que los perjudican, sin embargo no permite estimar que conozcan las Condiciones Generales de Trabajo porque el rumor, característica principal del Senado, es posiblemente uno de los medios para saber lo que ocurriría con una conducta como la que se presenta.

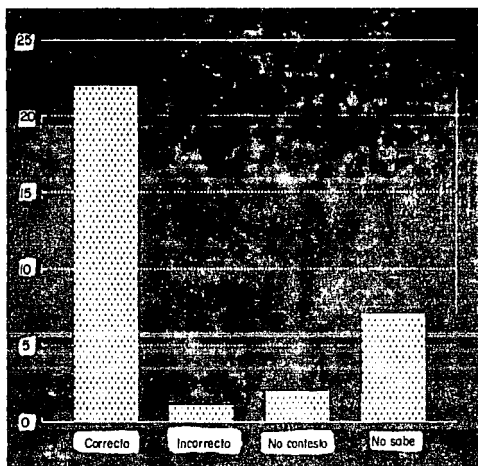


Claves de la gráfica:

- A.- Correcto
- B.- Incorrecto
- C.- No contestó
- D.- No sabe

14. ¿ Cuándo no puedes solicitar días económicos ?

Los resultados a esta pregunta caen en la misma situación de la anterior, aunque vuelven a confirmar los efectos del rumor y el interés que los empleados muestran en los asuntos que les atañen. Al respecto, conviene comentar que esta prestación (días económicos) suele ser solicitada por todos los empleados a quienes se les controla su asistencia por medio de tarjeta, y según las observaciones realizadas nunca dejan de utilizarla.



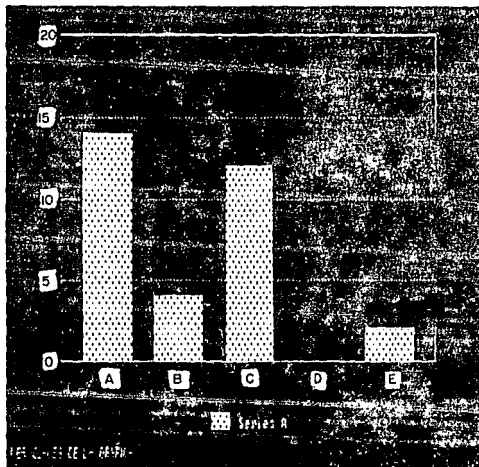
Claves de la gráfica:

- A.- Correcto
- B.- Incorrecto
- C.- No contestó
- D.- No sabe



15. Si algún empleado o funcionario de la Cámara de Senadores, te falta al respeto, te intimida, o es violento con tu persona, ¿ encontrarías, en las Condiciones Generales de Trabajo que nos rigen, alguna base para solucionar -- este problema ?

El resultado de esta pregunta refleja que el personal no conoce sobre el contenido de las Condiciones Generales de Trabajo, ya que únicamente el 46% contestó acertadamente.

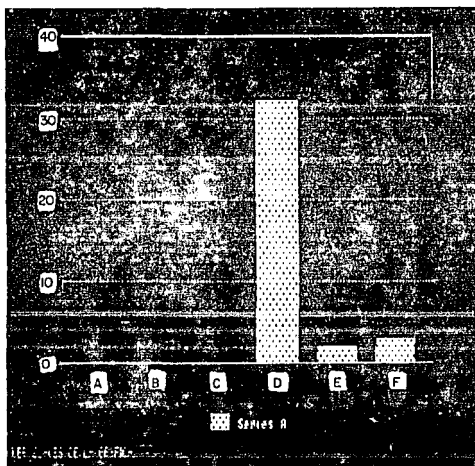


Claves de la gráfica:

- A.- Si  
 B.- No  
 C.- No lo sé  
 D.- Las Condiciones Generales de Trabajo no señalan nada al respecto  
 E.- No contestó

16. ¿ Qué medio(s) utiliza la Dirección de Recursos Humanos para informar a los empleados ?

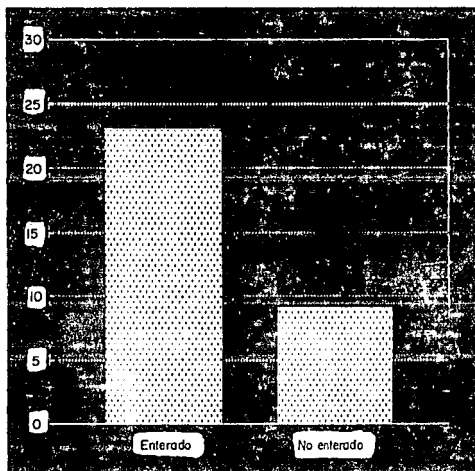
La respuesta que los empleados dan con respecto al medio con que la Dirección de Recursos Humanos acostumbra a informarlos prueba que la circular es su único medio de comunicación masiva. No obstante, existen carteles realizados no por Recursos Humanos, sino por otras áreas de la dependencia y cuya finalidad también es beneficiar e informar a los trabajadores. Y por último, está el rumor, que según el resultado, es en mínima proporción en cuanto a la información que emite el área.



Claves de la gráfica:

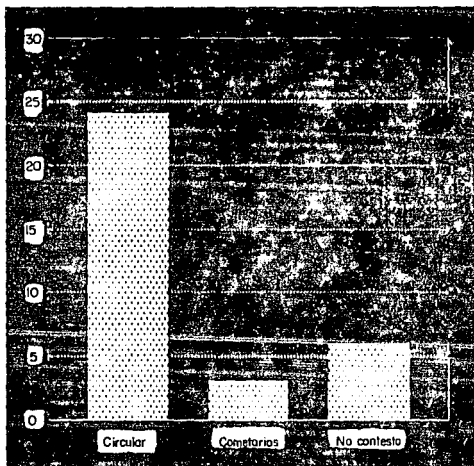
- A.- Periódico Mural
- B.- Síntesis Informativa
- C.- Folletos
- D.- Circulares
- E.- Carteles
- F.- Comentarios entre los compañeros de trabajo

17. ¿Cuál fue la última información, que escuchaste o ----  
leíste, emitida por la Dirección de Recursos Humanos ?



**18. ¿ Cómo o por qué medio te enteraste de esa información ?**

Tratando el asunto relacionado a los resultados de las preguntas 18 y 19, se vislumbra que el personal entrevistado si otorga atención a las circulares que emite la Dirección de Recursos Humanos, y reafirma que este medio es el único utilizado para informar a los trabajadores.



19. De acuerdo con las funciones que la Dirección de Recursos Humanos debe brindar, ¿ qué información te gustaría que - diera a conocer ?

Respuestas:

- Faltas registradas en las tarjetas y a dónde van los descuentos.
- Condiciones Generales de Trabajo (5)
- Toda la posible.
- Prestaciones que brinda y derechos de los trabajadores.
- Mayor control en las actividades que el personal de la Dirección de Recursos Humanos realiza.
- Todas.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Capacitación al personal promovido.
- Derechos de los Trabajadores.
- Relacionadas con los permisos económicos y los justificantes.
- Políticas en el control de los premios de puntualidad.
- Sobre los aumentos de salario, beneficios y derechos de los trabajadores.
- Contratar sólo a personal con aptitudes.
- Ninguna, existe buen ambiente y amistad entre empleados y superiores.
- Manual de Organización y sobre las Condiciones Generales de Trabajo.
- Beneficios de los Trabajadores.
- Disposiciones y derogaciones que sufran las prestaciones de los trabajadores.
- Sobre Administración de Recursos Humanos.

No contestaron: 11

## CAPITULO 9. ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

La aplicación de la segunda alternativa permite apreciar que a pesar de que el 85% de los empleados tiene más de dos años laborando en el Senado de la República, es mínimo el conocimiento relativo a su situación laboral.

Es sabido que cuando el trabajador ingresa no se le informa sobre el apoyo que le pueden brindar las distintas áreas de la Institución, en cuanto a prestaciones económicas (juguetes, descuentos, obsequios, etc.) y de otras que suelen motivar su permanencia en ella.

Un aspecto también importante, es la imagen que el área de Recursos Humanos mantiene internamente, la cual, después de haber analizado su estructura jerárquica, marca una enorme necesidad de comunicación con su propio personal.

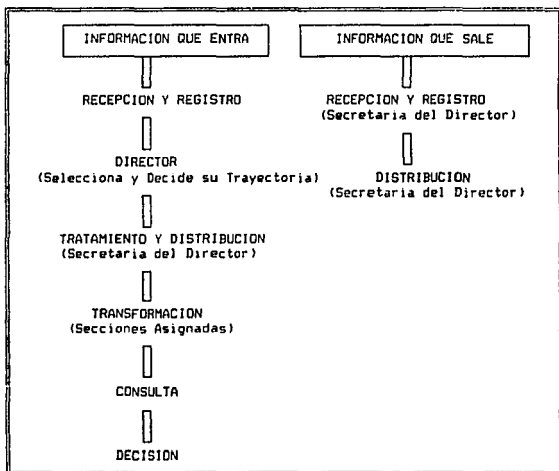
Esto es lo que lleva a sugerir propuestas estratégicas que mejoren dicha situación. Lo que se pretende es que el área de Recursos Humanos busque enriquecer la comunicación del personal que labora en el Senado de la República a través de información que éste le requiera, así como motivarlo al apoyo mutuo y al trabajo en equipo.

He aquí las propuestas posibles a realizar:

### A. Diseño de un Sistema Informativo para la Administración de los Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de la comunicación entenderemos que la administración de los recursos humanos en el Senado de la República es una organización compuesta por varias redes informativas que unen o intentan satisfacer necesidades de información en cada sección y que además, en algunas ocasiones, apoyan los procesos decisorios de la dirección.

La principal característica de la información que se maneja en el Área de Recursos Humanos es que se trata de un sistema conocido también como banco de datos, obtenidos de los documentos que salen y entran; éstos son procesados y transformados en elementos cuyo orden y esquema sirve para complementar y/o apoyar las tomas de decisiones. Esta información regularmente se presenta a través de informes o listados computarizados. El sistema de información actual es como sigue:



#### - Asistencia a la Dirección

En líneas arriba se precisaron cuáles son los principales objetivos de cada sección del área Recursos Humanos, se habrá apreciado entonces la importancia que tiene el crear una nueva, que ejerza la función de recibir y entregar documentos e informes; así como delimitar la prioridad de información para cada una y las necesidades de apoyarse en ella y en el banco de datos de la dirección.

En el apartado Estructura Administrativa se explica que Recursos Humanos comprende cinco secciones:

1. Dirección
2. Subdirección
3. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal
4. Control de Datos del Personal y Asistencia
5. Apoyo de Enlace con C.I.L.SEN.

Analizando, para manejar la información que entra y sale es recomendable que exista una sección especial para ello, es decir, no que sea la secretaria del director la que realice esta actividad porque obstaculiza sus demás actividades, y no da el trato debido a la distribución de la información. Esto incluiría que el encargado de la sección que se propone mantenga un cargo de asistente, para que ni el mismo director sea quien decida en forma "definitiva" a quien se girarán los documentos que se reciben o salen; sus múltiples actividades ocasionan que por olvido un oficio importante no sea entregado a tiempo, por ejemplo a Control de Personal; esto no le ocurriría al asistente porque es precisamente su trabajo: distribuir la información que maneja el área.

De esta forma, la secretaria del director, únicamente se encargaría de los asuntos que exclusivamente competen al director y no a las demás secciones, aunque claro, ésta siempre mantendrá una relación estrecha con ellas, por el apoyo que brinda a la Dirección.



Es importante señalar el beneficio que esto representaría a la dirección: El banco de datos para la Dirección aporta aproximadamente el 30% del total de apoyo que necesita de todas sus secciones; entonces también para la Subdirección, sería beneficiosa la sección que se propone ya que la misma requiere mantener un mejor contacto con el banco de datos, y externar a las demás secciones la información que emite; de esta forma estaría informado también de todo lo que la rodea.

En el caso de la sección de Control de Personal y Asistencia, la creación de esa sección revertiría positivamente, ya que como en ella se encuentra el banco de datos, mantendrían una relación recíproca muy estrecha: ambas secciones serían el alimento que apoya la mayoría de actividades de la Dirección, Subdirección y el Departamento de Reclutamiento.

Es importante otorgar mayor atención al banco de datos, sobre todo porque el mantenerlo siempre actualizado, requiere de atención especial, y el área que se propone la asistiría en la mayoría de sus necesidades y obstáculos que encuentra al requerir documentos y datos.

De esta forma, tomando en cuenta los principales objetivos de los recursos humanos del Senado, se propondrán una serie de diagramas de flujo que serán las actividades que se recomiendan que la nueva área le brinde; ésta podría llamarse área de Documentación e Información.

Los diagramas de flujo que se sugieren son para:<sup>120</sup>

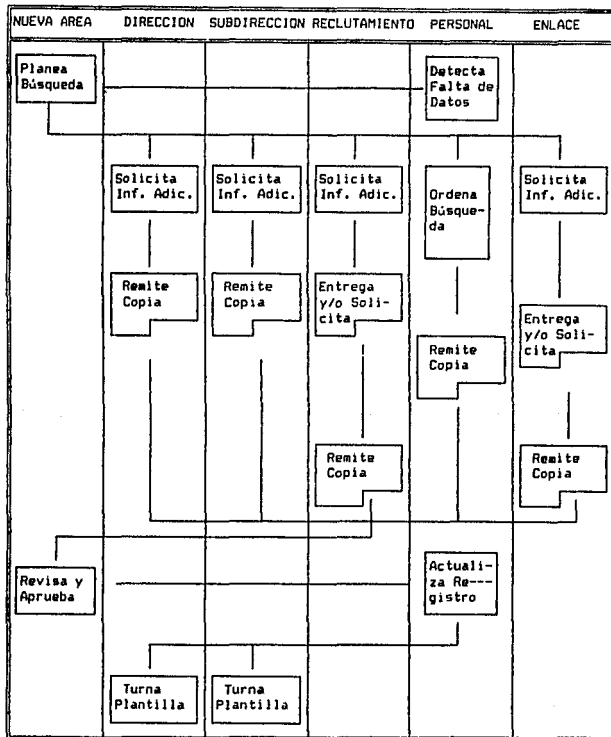
1. Brindar apoyo al banco de datos.
2. Mantener actualizada la emisión de documentos.
3. Mantener actualizada la recepción de documentos.

---

<sup>120</sup>.- Para la comprensión de los diagramas es necesario consultar el Apéndice IV sobre Simbología Utilizada.

## DIAGRAMAS DE FLUJO

Procedimiento que mantendrá el área de Documentación e Información para brindar apoyo al Banco de Datos:



**Observación:**

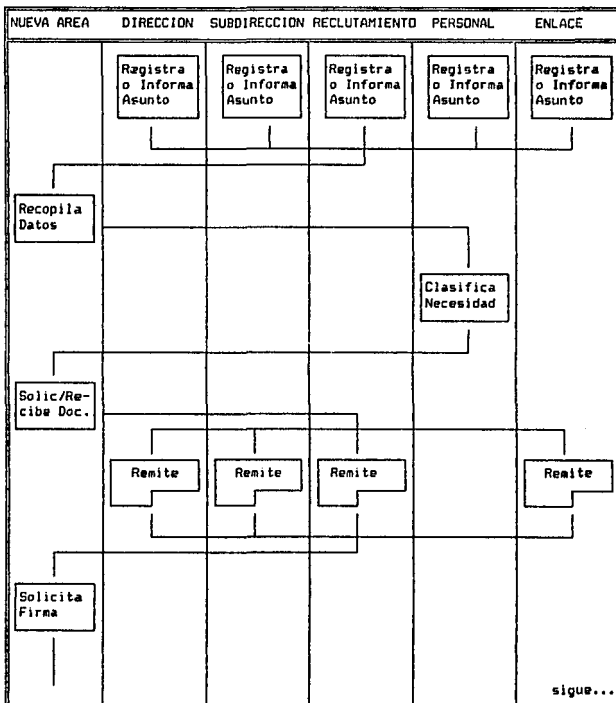
Actualmente, el banco de datos de recursos humanos se encarga de brindar apoyo, tanto a la dirección como a las demás áreas, y él mismo debe actualizar los registros de datos aunque no le hayan turnado los documentos necesarios, teniendo que solicitar en ocasiones directamente los datos a cada una de las secciones, y algunas veces sin contar con tiempo suficiente para detectar las fallas y falta de datos o realizar la búsqueda.

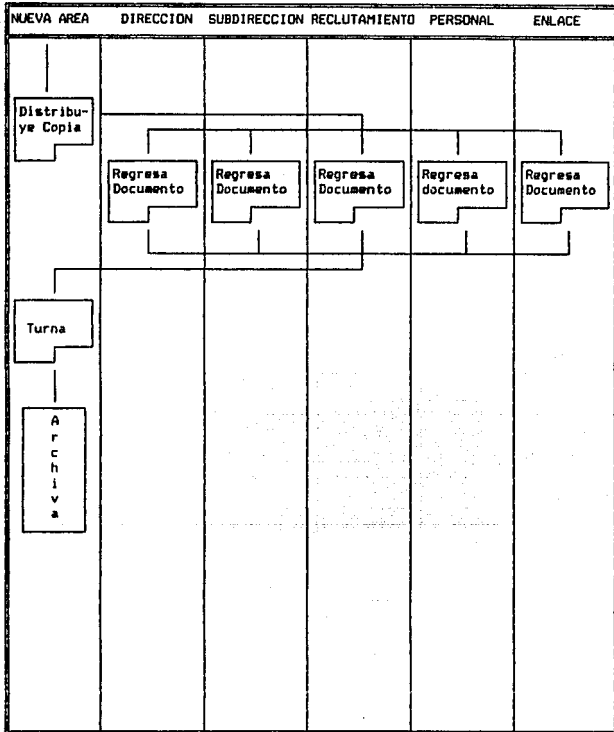
Es importante señalar que como el banco de datos se encuentra dentro de la oficina de control de datos del personal y asistencia, es una misma persona la que se responsabiliza de las actividades de ambas, descuidando algunas de sus funciones cuando emerge una necesidad apremiante en cualquiera de sus áreas de supervisión (banco, asistencia, archivo).

En el diagrama de flujo se aprecia la enorme trascendencia que tendría la nueva área (Documentación e Información), ya que de esa forma el banco podrá otorgar mayor atención a los datos que maneja y enriquecer la información que detenta, y por ende, brindar un mejor apoyo a la dirección y subdirección.

Asimismo, con esta estrategia en el sistema de información de recursos humanos, se están desconcentrando funciones, dando la pauta para una mejor organización en las actividades del área en general, y una especialización más eficiente en el control de datos del personal.

Procedimiento para mantener actualizada la emisión de documentos en recursos humanos:





**Observación:**

El diagrama de flujo se propone porque el 50% de las ocasiones se desconoce, por ejemplo, si el alta o la prórroga de contrato, ya ha sido elaborada, incluso autorizada oficialmente; por otro lado, cada sección o área emite determinados documentos que resultan de importancia para mantener actualizada la plantilla del personal<sup>130</sup>, y pasan incluso meses sin que se le informe o turne copia al banco de datos, y si sucede que la dirección solicita la plantilla, ésta se encuentra desactualizada, dando pie a una búsqueda o registro de datos urgente para actualizarla.

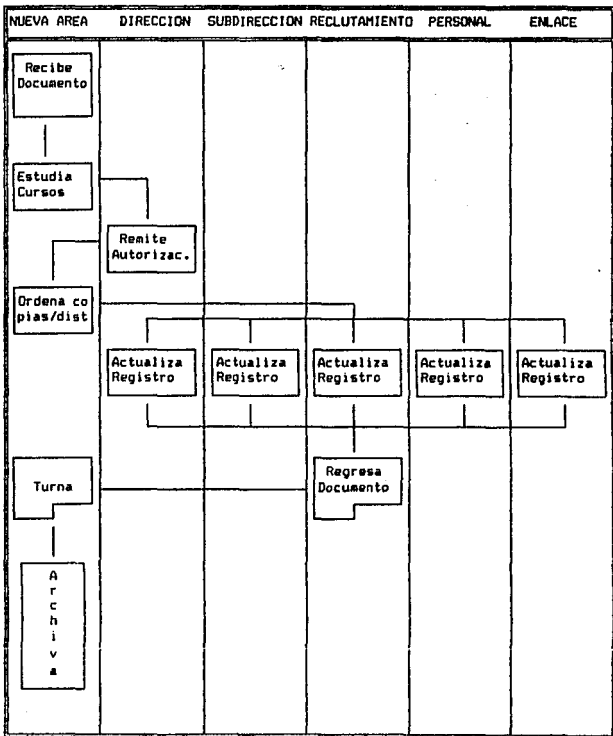
De igual forma, no existe un registro general de los documentos o trámites que realizan las áreas de recursos humanos. La secretaria del director mantiene un registro de los documentos que entran y salen, pero no de todos los que se manejan. Y en algunas ocasiones, por ello, se desconoce si determinada documentación ya fue distribuida.

Así, con el área propuesta se mantendrá un registro de todo lo que el área en general lleva al cabo o informarle a las secciones sobre las necesidades que deben ser satisfechas, incluso señalarles lo que no han elaborado, porque antes de realizar determinado documento, según lo programado deberán informar a Documentación e Información (área nueva) para iniciar el registro de sus actividades. Evitando con ello posibles retrasos en los pagos o descuentos indebidos en sus salarios, y al mismo tiempo manteniendo informada a toda el área en general sobre lo que acontece en recursos humanos.

---

<sup>130</sup>.- En el Senado, la plantilla del personal equivale a un inventario de recursos humanos.

Procedimiento para mantener actualizada la recepción de documentos en recursos humanos.



**Observación:**

Tradicionalmente los documentos eran entregados indistintamente en cada una de las secciones, y los encargados de cada una, después de aplicar su criterio, lo enviaban a quien consideraban pertinente. Desde junio de 1991, el director en turno estableció que esta función la realizaría su secretaria, para así estar al tanto de su distribución. Fue una decisión muy acertada, porque solo en contadas ocasiones se han registrado obstáculos en su control.

La recomendación al respecto, abarca únicamente que esa función, de recibir para distribuir documentos, la realice la área que se propone, ya que es una considerable cantidad de documentos que deben ser entregados no sólo a una persona, y además mantener un control al momento de ser enviados; en ocasiones un mismo documento debe pasar por distintos lugares, teniendo que llevar un control más minucioso ante la necesidad de girar oficios originales.

La conveniencia de lo anterior, sería que a la secretaria del director se le desconcentrarían algunas funciones para brindarle la oportunidad de apoyarlo mejor, sin que descuide las otras actividades que se le han encomendado; y como el director sería quien autorizaría el curso que la nueva área dará a los documentos, su secretaria por la asistencia que le brinda, siempre estaría enterada de lo que acontece en recursos humanos.



**B. Diseño de un Ejemplo de Objetivos y Políticas para la Administración de los Recursos Humanos.**

Se plantea la necesidad de establecer objetivos y políticas en el Senado de la República lo cual se logra, en parte a través del establecimiento de políticas de recursos humanos adecuadas a su filosofía y a sus necesidades; a través de éstas, la administración de los recursos humanos del Senado podría definir e implantar mejores procedimientos, cursos de acción que orienten en forma más positiva el desempeño de las operaciones y actividades, siempre teniendo en cuenta los objetivos que la institución se ha impuesto. También sirven de guía y dan consistencia a la ejecución de las actividades, otorgando un trato equitativo para todos los empleados y un tratamiento uniforme a todas las situaciones que se presentan.

En el Área de los recursos humanos las políticas hacia el personal operan a través del hábito, las costumbres se hacen leyes, no existen por escrito sino a criterio del jefe, de ahí que no se precisen cuáles son las que actualmente se aplican a los empleados. Sin embargo, es necesario su existencia para ver las posibilidades de alcanzar los objetivos que la organización se ha impuesto, porque darían pauta para conocer todas las posibilidades que tiene de mantener una buena imagen mediante el correcto aprovechamiento de sus recursos humanos.

Para establecer los objetivos y políticas que se plantean como funcionales para el área de recursos humanos del Senado, primero hay que establecer qué funciones realiza y cuáles no, para darle a ambas la importancia que merecen.

**Funciones que realiza:**

Reclutamiento y selección de Personal  
 Inducción del personal de nuevo ingreso  
 Aspectos disciplinarios  
 Prestaciones al personal  
 Promociones y Transferencias  
 Relaciones con el Sindicato  
 Control de Asistencia  
 Banco de Datos

**Funciones que no realiza:**

Servicio Médico  
Motivación al Personal  
Análisis de Puestos  
Valuación de Puestos  
Calificación de Méritos  
Administración de Salarios  
Entrenamiento

Las políticas de recursos humanos que se proponen se basarán en los siguientes aspectos:

1. Reclutamiento y Selección
2. Aplicación
3. Mantenimiento y Desarrollo
4. Control

Los Objetivos para administrar Recursos Humanos en el Senado de la República Mexicana pretenderán:

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para mantener y/o alcanzar una estructura administrativa eficiente; empleados capaces y satisfechos en su trabajo, con una adecuada seguridad hacia el mismo.

**1. Reclutamiento y Selección**

Incluye la función de reclutar personal para que los puestos sean cubiertos por empleados idóneos, mediante una adecuada planeación de recursos humanos, es decir, que se precise el perfil del empleado a reclutar basándose primeramente en las necesidades del área donde se requiere y no únicamente por considerar a un empleado más; de esta forma no sólo se considerarán las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de cada participante.

Objetivo de Reclutamiento:

Concentrar solicitantes capaces de cubrir las vacantes existentes.

Política propuesta:

Al registrar una vacante, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que estén o hayan laborado en la institución, y para quienes signifique una selección justa.

Objetivo de Selección:

Analizar las habilidades y capacidades de cada solicitante mediante estudios socioeconómicos, pruebas técnicas y psicométricas, comprobantes de estudios, etc., que reúne cada solicitante, para decidir sobre bases objetivas, aquéllos de mayor potencial.

Política propuesta:

Recurrir al análisis de puestos, pruebas técnicas, psicométricas, estudios socioeconómicos, para realizar una decisión objetiva.

Objetivo de Inducción:

Informar al trabajador a fin de que realice las actividades que le permitan incorporarse rápidamente a su medio social-laboral dentro de la institución.

Política propuesta:

Difundir los objetivos y políticas de la dirección a toda la población del Senado de la República.

## 2. Aplicación de recursos humanos

Deberán determinarse los requisitos que tiene cada empleado en el desempeño de sus tareas y las atribuciones que requieren todos los cargos del Senado. También comprende la planeación sobre el movimiento interno de recursos humanos, siempre considerando las oportunidades futuras y una evaluación sobre la calidad y desempeño del trabajo.

### Objetivo:

Asignar a los trabajadores actividades que puedan explotar sus capacidades.

### Políticas:

Dar a cada empleado un puesto bien definido en cuanto a responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Realizar en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

### Objetivo:

Evaluar objetivamente la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades que el puesto exige.

### Política:

La calificación de méritos permite posibilidades de otorgar premios y ascensos, considerando para ello los resultados obtenidos por cada trabajador en relación con los objetivos de su puesto y específicamente en su área de trabajo.

**Objetivo:**

Aplicar horarios de trabajo y controles de asistencia o ausencia, que sean justos tanto para los empleados como para la organización.

**Política:**

Ajustarse a lo dispuesto en las Condiciones Generales de Trabajo y demás reglamentos que rigen la relación laboral en la institución.

**3. Mantenimiento y Desarrollo de recursos humanos**

Incluye los criterios sobre remuneración hacia los empleados, la motivación que se ejerce hacia la fuerza de trabajo para elevar su moral, su participación y las condiciones físicas ambientales y de higiene y seguridad que brinda la organización. Además, diagnósticos para que los empleados desempeñen mejor sus actividades y atribuciones en la institución.

**Objetivos:**

Lograr que las relaciones entre la dirección y el personal, las actividades que se realizan, la satisfacción laboral y las oportunidades de progreso, se desarrollen y mantengan siempre en conciliación con los intereses de ambos.

Establecer sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información dentro de la institución.

**Política:**

La información que es confidencial nunca debe existir entre dirección y personal.

**Objetivo:**

Establecer y actualizar reglamentos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo cordiales con el personal.

**Política:**

La disciplina se impulsará mediante estímulos y premios, y como último recurso con castigos y despidos. Siempre basándose en los dispuesto en los reglamentos que rigen la relación laboral de la institución.

**Objetivo:**

Mejorar las actividades del personal, sus condiciones de trabajo, y las relaciones con éste.

**Política:**

Estimular al empleado mediante cursos de capacitación y sistemas de recompensas para que sus actividades sean realizadas con satisfacción y le permitan un desarrollo personal y social.

**Objetivo:**

Brindar oportunidades a los trabajadores para que satisfagan sus diferentes tipos de necesidades y tengan posibilidades de ocupar puestos superiores.

**Política:**

Identificar las áreas en las que los empleados puedan aspirar a su promoción.

#### 4. Control de Recursos Humanos

Mantener un banco de datos que proporcione los análisis cuantitativos y cualitativos del personal del Senado de la República, mismos que den la pauta en la realización de una auditoría permanente y una adecuación a los procedimientos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos.

##### Objetivo:

Realizar investigaciones periódicas, incluyendo análisis de puestos y estudios, sobre las posibilidades de desarrollo de los trabajadores a fin de mantener actualizado el banco de datos de la administración.

##### Política:

Mantener al día los datos del personal con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

### C. Medios de Comunicación con el Personal

Para motivar al personal del Senado de la República Mexicana, después de conocer la información que más les interesa, se deduce que ésta puede ser difundida a través de varios medios de comunicación. Sin embargo, esto resulta problemático para el departamento de recursos humanos, porque los empleados se encuentran distribuidos en tres edificios: 70% en las instalaciones ubicadas en Xicotencatl No. 9, colonia Centro; un 10% en el de Allende No. 23, colonia Centro, que son las oficinas administrativas del Senado; y 20% más, en el inmueble ubicado en Patriotismo 711, colonia Mixcoac, que es el Centro de Informática Legislativa. Las dos primeras poblaciones se encuentran ubicadas en la misma colonia y separadas por tan sólo unas calles, pero recursos humanos de Patriotismo está totalmente alejada. De ahí que la problemática sea más delicada, porque se tendrán que utilizar medios de comunicación que contemplen esta situación.

Los medios idóneos para el Senado de la República son los siguientes:

#### Manual de Bienvenida.

A continuación se explica la estructura de un manual de bienvenida, propuesta y presentación tangible de mayor importancia en este trabajo.

Este medio podría ser uno de los más importantes porque para el empleado que ingresa será la primera impresión que se forme de la institución. Su contenido podría desglosarse:

- 1) Primeramente, incluir un folleto de bienvenida que introduzca al empleado al lugar donde trabajará; éste, después de darle la bienvenida, le da a conocer, mediante información y caricaturas, algunas de las prestaciones más sobresalientes que las demás áreas del Senado pueden brindarle. El uso de caricaturas se debe a que es una estrategia de comunicación atractiva que asegura que el folleto será leído; así, en combinación con el texto, se logra transmitir información de interés que le será de utilidad continuamente.



2) Un documento más sería para orientar al empleado sobre su trabajo, con:

- a) Orientación General. Fecha en que deberá presentarse a trabajar; localización de su lugar de trabajo; horarios de labor; indicaciones de cuándo y dónde deberá checar su tarjeta de asistencia, nombre de su jefe inmediato; lugar y días de pago, etc.
- b) Reglas y Normas que debe cumplir el empleado. Darle a conocer sus principales obligaciones, y posibles sanciones, incluyendo un bosquejo general de las Condiciones de Trabajo que rigen su relación laboral.

Para integrar esta información, se incluyen las Condiciones Generales de Trabajo, ya que son el principal instrumento que rige la relación laboral del empleado. Sin embargo, se consideró la probabilidad de que el trabajador no las tome en cuenta de inmediato, por ello, en el folleto de bienvenida, se incluye, de manera general el contenido del citado reglamento. El empleado al verse inmerso en su ambiente de trabajo tendrá siempre la necesidad de informarse sobre estas cuestiones.

3) Para apoyar aún más la integración del empleado, se incluyen en un tercer folleto algunos aspectos históricos que le permitan obtener más información del lugar donde trabaja. En éste se mezclan datos informativos e históricos con fotografías que semejan una especie de visita guiada del Senado de la República.

4) Finalmente, incluir un folleto que contenga información general de lo que es el Senado de la República, que puede ser:

- a) Breve Historia de la Organización
- b) Objetivos institucionales.
- c) Estrategias para alcanzar sus objetivos.
- d) Describir su estructura organizacional.

Podría pensarse que este tipo de información es tediosa, pero es una buena oportunidad para que el trabajador de nuevo ingreso conozca en forma general, el lugar donde trabaja; lo más probable es que con el tiempo le brinde mayor atención, y se sienta como un miembro importante de la institución.

El orden de los folletos se considera sea tal, debido a que sugiere la integración del empleado poco a poco con el ambiente de la organización. También es importante estimar la probabilidad de que no las tome en cuenta o de que sea saturado de información, por lo cual sería útil entregarlas en etapas trimestrales o semestrales, dosificando así la información.

Esta alternativa sería útil también para informar a la demás población, ya que en los sondeos de opinión se apreció que muchos empleados no solicitan algunas prestaciones por desconocer que las tienen.

La información contenida en el Manual de Bienvenida fue estructurada de tal forma que el empleado se sienta motivado para leerlo poco a poco, por ello la propuesta abre portada con las figuras de dos indígenas mayas con las manos casi juntas; sobre ellas, al igual que frente a sus bocas, dos virgulas entrelazadas que simbolizan las buenas relaciones humanas y de comunicación, que desde tiempos remotos han existido, que es precisamente el objetivo de este Manual; al ser difundido sea un medio más de comunicación hacia los trabajadores para mantenerlos informados y al mismo tiempo crearles la necesidad de informarse por ellos mismos.

#### Mural o Tablero de Información

La administración de recursos humanos puede sacar gran ventaja de este instrumento porque es un medio idóneo para informar al empleado asuntos de su interés; su éxito dependerá si se toman en cuenta los siguientes factores:

1. La ubicación. Debe ser estratégica (cabe señalar que las instalaciones del Senado están inundadas de carteles y anuncios, y a pesar de ello no son leídos). Para un mural se recomiendan: los relojes checadores, por ser las zonas inmediatas a la llegada del empleado; en el elevador, porque lo utiliza al entrar y/o salir de su trabajo.
2. Contenido. Mensajes breves y redactados en términos sencillos, de manera que pueda ser leído y entendido rápidamente al pasar frente a ellos.
3. Estética. Que el mensaje sea atractivo: combinación de figuras y letras, utilizando colores que llamen la atención; el tamaño de la letra debe ser visible para el lector, aún desde lejos.

4. Actualidad. Es importante que los mensajes sean renovados con oportunidad y evitar que se pierda su trascendencia, ya que suele suceder que no se quitan los que ya caducaron y cuando se coloca nueva información, los empleados ni se molestan en dirigir la vista hacia el tablero o lugar de ubicación del mensaje.

Junto al tablero o mural de información sería muy útil colocar un buzón de quejas y sugerencias, con ello se le dará más importancia a la información que se desea comunicar. Este método, además de servir para sondear la opinión de los empleados, es un importante indicador de la situación existente entre jefe y subordinado, y da la pauta para conocer problemas que la dirección tal vez ignora y darle pronta solución.

En el mural sería recomendable colocar mes tras mes, por ejemplo, el nombre del personal que llega puntualmente a su trabajo, con el fin de darles mayor reconocimiento por su actuación; u ocasionalmente noticias tales como: premiaciones por antigüedad, invitación a los cursos, excursiones, atención médica especializada, circulares. Y también información sobre sus derechos (Condiciones Generales de Trabajo), prestaciones que les brindan las distintas áreas, todo aquello que suele encontrarse disperso en las instalaciones y que por falta de actualidad o atractivo no es considerada por los empleados.

#### Periódico Privado en la Institución

Este medio, tal vez sea un sueño difícil de lograr, pero se puede tomar la iniciativa de solicitar apoyo oficial a la Prensa del Senado para realizar una impresión mensual o trimestral de un Periódico o revista o por lo menos el Manual de Bienvenida que se propone, cuya información sea elaborada por la Administración de los Recursos humanos de la institución, y que contenga información como:

- 1) Objetivos, política y planes generales del área.
- 2) Situación de los trabajadores: asistencia, premios por antigüedad, cumpleaños, etc.
- 3) Nuevos trámites administrativos, como renovación de credenciales, actualización de expedientes, regularizaciones de seguros de vida. etc.

- 4) Noticias que resalten la importancia del personal, por ejemplo: reconocimientos a trabajadores esmerados, promociones de personal, nuevos nombramientos, etc. Puede solicitarse el apoyo de los directivos de las áreas para hacer más atractivo este aspecto.
- 5) Explicaciones accesibles al personal relativas a partes o artículos de las Condiciones Generales de Trabajo, sobre nuevas disposiciones para el pago de sueldos, etc.
- 6) Comentarios sobre sugerencias o quejas del personal sobre la realización de las actividades de la Administración de Recursos Humanos que no afecten su imagen pero que transmita el interés que se le está dando a la opinión del empleado.

## CONCLUSIONES

La estructura mediante la cual la investigación se desarrolla, sobre todo en su primera parte, intenta ser una guía de consejos para todo aquél que pretenda administrar personal, siempre que los problemas para incrementar su rendimiento, surjan en el campo de la comunicación. Claro que en la investigación realizada, los mayores beneficios se encuentran incluidos en las propuestas de comunicación.

En relación a la comunicación administrativa, se apreció que dentro del ambiente social, administrativo y de comunicación del área de los recursos humanos, la dirección no maneja una adecuada planeación, ni de sus actividades, ni para organizarse internamente. Por ello, aún cuando esta investigación no pretendía estudiar cuestiones administrativas, fue preciso hacerlo porque la mayoría de las situaciones que afectan su comunicación se encuentran relacionadas con ella. No se registra planeación en su actuación por la inexistencia de interrelaciones en sus niveles jerárquicos; dentro del área, la presencia de éstos refleja importantes deficiencias en cuestión de relaciones humanas en los niveles intermedios.

Por ello, fue importante enfatizar, de acuerdo con la planeación, mayor interés en conocer las actitudes humanas del personal, por ser éstas el reflejo de una buena organización, ya que al estudiarlas se registró que las conductas indeseables en cuestión de relaciones humanas son un serio obstáculo para el adecuado desempeño de algunas de sus actividades. Así, para que exista dentro de esta área una comunicación positiva, era necesaria la existencia de buenas relaciones entre todos los miembros de la organización.

Para afirmar esto, se realizó un plan a mediano plazo, mediante una entrevista participante, que fue el primer paso para iniciar la investigación. Con ello y apoyándose continuamente en la planeación, se comprobó además que era necesario mantener

informado al empleado, ya que la mayoría de ellos no conocen ningún antecedente de los orígenes del área, ni sobre los derechos que tienen como trabajadores, únicamente de los que utilizan por la costumbre. De esta forma, el estudio también nos lleva a asegurar que el 80% del personal desconoce el contenido de las Condiciones Generales de Trabajo.

La proyección de referencia que tuvo que formularse inicialmente sobre el ambiente de la organización, fue en un 80% comprobada. Para ello, mediante la planeación se logró determinar la dirección a seguir, sus límites y los medios más convenientes para alcanzar los objetivos establecidos. De ahí surgió la necesidad de conocer las actividades que dentro del área se realizaban, las soluciones que se ajustaban a los problemas internos, el apoyo que brindan a otras áreas de la institución. El siguiente paso fue decidir el instrumento que apoyaría la adquisición de un mayor conocimiento de su realidad social, sobre todo lo relativo a su comunicación; de esta forma los sondeos de opiniones y las estrategias de comunicación fueron los instrumentos más adecuados para apoyar la desaparición de los problemas de comunicación.

En cuanto a la información incluida sobre comunicación administrativa, ésta permitió analizar el grado de incomunicación existente en el área de recursos humanos; además de que sugiere apoyar a quien desee administrar personal y obtener la máxima eficiencia al realizar sus actividades, ya que se comprobó que al tener un contacto recíproco entre jefe y subordinados se logra que el trabajador realice sus labores en forma más eficiente. Por ello, fue importante estudiar detenidamente las distintas caracterizaciones que los empleados tienen y realizar un análisis del área en estudio.

El mayor logro sobre el análisis de su comunicación interna fue el obtenido sobre la informalidad de la misma, por lo que, ésta requiere de un estudio con mayor profundidad y la posibilidad de incluir dentro de ella aspectos que eliminen los efectos negativos del rumor.

Es importante destacar que todos los aspectos teóricos de esta investigación se incluyen con el fin de señalar algunos de los pasos que para alcanzar los objetivos de esta investigación fueron necesarios, y también para que todo aquel interesado en conocer los problemas de comunicación registrados en el manejo de personal tengan la firme convicción de que con saber mandar no lograrán una buena actuación, porque también se requiere de conocimientos científicos que apoyen sus decisiones al encomendar las actividades a sus empleados.

El hecho de aprender a conocer y aplicar una adecuada comunicación administrativa implica, antes que nada, realizar un análisis profundo del área en estudio y de saber como podrían comunicarse jefe y subordinado adecuadamente. Al llevar a la práctica este objetivo, fue posible apreciar que en el Senado Mexicano la mayoría de los empleados únicamente trabajan por la necesidad de obtener un salario, y no conocen más allá de lo positivo de su labor. Además, dentro del área de los recursos humanos no todos están enterados de las actividades que sus propios compañeros realizan; ya que éstas se encuentran distribuidas en torno a una especie de bloques de incomunicación. Por decir, el área de control de asistencia únicamente se encarga de tal función y desconoce algunas actividades que realiza el área de control de personal o el de apoyo secretarial e incluso hasta las labores propias de la subdirección. Es decir, no existe un intercambio de información muy adecuado entre sus miembros.

Debido a estas situaciones, es posible afirmar que dentro del área existe un inadecuado flujo de información y los mejores esfuerzos o el uso de dispositivos que enriquezcan su comunicación no serán productivos si además la administración no es efectiva. Sin embargo, los problemas administrativos pueden ser superados en parte con una adecuada comunicación. Simplemente, desde que se mantiene algo informado al personal (desde junio de 1991) se ha logrado mayor grado de armonía entre ellos, obteniendo mejores resultados. Incluso, la existencia de un líder es considerado un miembro valioso sólo por el hecho de que conoce más sobre el área. Sin embargo, no todos los empleados necesitan manejar la misma información, únicamente alguna específica, con lo cual su estima no se verá disminuida, si ésta es de su conocimiento.

Todos estos aspectos serían superados con un sistema de comunicación como el que se incluye en las propuestas, porque a la par de mantener informados a los colaboradores del área, sus directivos lo estarían también, ya que el desconocimiento de datos clave obstaculiza no sólo el desarrollo de las actividades de sus subordinados, que son las suyas propias, sino las de toda la institución.

Es importante reiterar la importancia de que existan buenas interrelaciones a todos los niveles, aunque sea sólo en cuestiones de información. Para ello, será útil repasar la información sobre la conformación del proceso de comunicación administrativa, ya que como no existe un sistema de información planeado en el área, aunado al cúmulo de exigencia de actividades impuestas al personal; tales circunstancias no lograrán adherir a sus trabajadores como verdaderos integrantes de un equipo de trabajo.

De esta forma, un sistema de información es una de las principales exigencias que conviene que resuelva el área para lograr un mejor desarrollo de todas las actividades que le son propias. Las distintas formas con las que alimenta a las subáreas no es uniforme, ya que la información no llega a todas. Por decir, la dirección alimenta el control de información que existe en el área de cómputo (Banco de Datos); y ésta a su vez apoya algunas actividades de la subdirección, la cual en ocasiones debe remitirle información. Lo mismo sucede con el área de control de enlace. Al analizar su sistema de información se logra apreciar que no es muy adecuado, sobre todo por la falta de reciprocidad originada por diversas causas.

Su comunicación administrativa puede catalogarse como formal y burocrática, por lo rutinario de las actividades ya establecidas. Sin embargo, dentro de ella existen ramificaciones en línea descendente, las cuales no pueden ser catalogadas como formales, aunque en algunas de sus escalas registra comunicación formal horizontal, por el contacto continuo y recíproco en cuanto a relaciones humanas. Así, también encontramos subgrupos con características de comunicación formal ascendente, debido a la confianza que a algunos trabajadores se les ha otorgado para tratar asuntos tanto de trabajo como ajenos al área.

Estos últimos subgrupos, pueden ser considerados también informales por la confianza que registran entre sí. Su comunicación interpersonal es valiosa por la existencia de cierto grado de libertad entre los subordinados para expresar, en algunas ocasiones, sus opiniones; estimulándolos aún más para realizar su trabajo, aunque en otros por el reconocimiento del mismo y la buena voluntad para realizarlo también les ha sido elevada su estima. Estos aspectos permiten ver que los problemas de comunicación interpersonal no son tan graves como parecían al inicio de la investigación.



El análisis de los subgrupos es trascendente porque algunos tienen un papel más importante que otros, y fue posible registrar mayor interrelación en aquéllos que tienen mayor supremacía hacia el director, y sucede que éstos son los miembros que están mejor informados sobre el acontecer del área.

Estos problemas registrados en su comunicación informal permitieron al mismo tiempo conocer las características de sus relaciones humanas.

Por ello, se aprecia la conveniencia de que la alta administración aumente la reciprocidad de comunicación mediante pequeñas reuniones informales que ayuden a que sobresalga la confianza y a eliminar las relaciones por bloques, logrando así un sólo un equipo de trabajo y no varios como actualmente se registran. Trabajando de esta forma su comunicación informal, logrará conocer situaciones que a la larga pueden ser graves.

Estos son algunos de los múltiples beneficios que una comunicación administrativa puede originar y que sin embargo, son desconocidos por los administradores de personal del área.

Analizando los elementos anteriores, podemos registrar la existencia de un considerable número de barreras que impiden una adecuada comunicación, las cuales al revisar la parte teórica respectiva, se apreciará que son las que mejor reflejaban en un inicio las situaciones que se estimaban encontrar. De entre los principales obstáculos, se registraron mayores barreras de tipo psicológico y administrativo. Para ejemplificar la información teórica con casos prácticos, se describirán algunas de mayor existencia:

Entre los grupos de trabajo ya descritos, existen mayores responsabilidades entre unos y otros, y el tiempo es más limitado para aquéllos cuyas actividades son de mayor dificultad o responsabilidad, por lo que la comunicación que existe se ve paralizada por la falta de tiempo para originarla, y también por la existencia de un sentimiento de relegación o rechazo.

Las cuestiones relacionadas con la personalidad, son algunos aspectos que tienden a agravar la comunicación que el área registra. Además, éstos varían de acuerdo a la situación en que se encuentran los jefes y supervisores, y tiende, en algunos casos, a disminuir o reprimir la comunicación existente, aunque incluso es la causa de que algunas actividades sean retrasadas.

Esta descripción se realizó con el fin de señalar que la personalidad del administrador de personal y la preparación que tenga, cuando es la adecuada, puede propiciar que la imagen del Área ante su público interno se vea favorecida por la existencia de buenas relaciones humanas y por ende de comunicación. Actuación que tiende a eliminar barreras si las actividades fueran programadas para el personal que tiene un perfil adecuado a los requerimientos de las múltiples actividades del Área.

Es importante aclarar que el estudio fue iniciado desde 1990, para esas fechas la personalidad del administrador era contrapuesta a la del actual dirigente. Se consideró importante esta comparación porque permite reflejar lo positivo de una adecuada comunicación interpersonal.

Si bien, actualmente es posible confirmar la existencia de mayor comunicación de persona a persona, en mayor grado que en la administración anterior, además en los sondeos realizados se tuvo la oportunidad de registrar estas ambivalencias, y actualmente un sistema de información más controlado.

Al analizar las barreras administrativas entre una y otra administración, se encontró, que por el afán de ganar prestigio ante superiores y subordinados se ocultaba información para desmerecer la actuación de otros. Dentro de estas actitudes fue posible registrar que los subordinados ocultaban hechos desagradables y realizaban sus labores inadecuadamente, ocasionando con esto un aislamiento entre jefes y subordinados.

La falta de planeación para impartir órdenes y delegar funciones al personal capaz era un obstáculo en el desarrollo de actividades que disminuía la estima del personal capacitado, sobre todo, cuando la personalidad de algunos de los mandos intermedios estaba dotada de inseguridad para la toma de decisiones.

Situaciones de esta naturaleza originaban que la estructura jerárquica fuera destruida y la existencia de trabajo fuera mayor en determinados estratos.

Así, la personalidad del anterior director mantenía un dominio autoritario dentro del Área, se percibían intereses únicamente relacionados con una motivación baja manipulada, sobre todo por el status que representaba: aún sin tener un dominio sobre el puesto y las actividades que el Área debía desarrollar. Todas estas características unidas a una nula comunicación, confirmado con el primer sondeo, mantenían una imagen pública sumamente negativa del Área.

De esta forma, después de apreciar el panorama social de los recursos humanos se estimó la necesidad de saber cuáles eran las mejores técnicas de comunicación administrativa para superar ese tipo de situaciones; llegando a la conclusión de que fueran aquellas que propiciaran mayor interés en los empleados para motivarlos a que se informen por sí mismos, claro que al mismo tiempo mantenerlos informados. Para ello, se estimó necesario, buscar bases para conseguir lo siguiente:

- Mantener al personal interno mejor informado
- Lograr una retroalimentación en su comunicación con todo el personal
- Elevar la estima de los subordinados
- Coordinar eficientemente las actividades hacia todo el personal del área
- Eliminar los efectos negativos del rumor
- Motivar a los empleados a que externen sus quejas y darles el curso debido.

Los anteriores requerimientos pueden ser eliminados poco a poco, con la aplicación de adecuadas técnicas de comunicación, para lo cual todo administrador de personal puede obtener apoyo en la sección destinada para tal efecto en la presente investigación.

Como en la mayoría de las situaciones, las causas que propician problemas de comunicación tienen sus raíces en cuestiones de relaciones humanas, fue productiva la sección destinada para ello; así, fue posible comprender ampliamente las razones por las cuales surgieron obstáculos que nada tienen que ver con que si una orden no fue dada correctamente, si el mensaje no fue oportuno o claro, o si el canal fue inadecuado; ya que el estudio arrojó una enorme necesidad de motivación que eleve la estima del trabajador.

A decir verdad, fue posible durante la investigación apreciar una administración dotada de buenas relaciones humanas y otra de malas relaciones humanas; con ello, se puede asegurar que si es posible que los empleados realicen mejor sus actividades cuando el administrador sabe cómo manejar la situación o porque tuvo la precaución de aprender a conocer la personalidad del equipo con el cual tendría que trabajar y a no juzgar a los empleados por las apariencias; en contraposición a haber aplicado una imposición de órdenes y contraórdenes, sin establecer una cadena de mando formal.

La sección destinada a las relaciones humanas refleja claramente algunas de las características de la actual administración y en contraposición a ella las de la anterior; sin embargo, como de la primera, se han superado algunos obstáculos, aunque no todos, que en cuestiones de relaciones humanas existían, la investigación de acuerdo con los resultados del segundo sondeo, se avocó a implementar formas para incrementar el grado de información.

Es importante señalar que la apariencia de una estructura jerárquica que en la práctica no es aplicable, obstaculiza seriamente las relaciones humanas existentes; sin embargo, como la investigación pretende solucionar problemas de comunicación, y en este caso se trata de un serio problema administrativo, se considera pertinente aclarar que para esta cuestión las barreras de comunicación originadas, en parte por las malas relaciones humanas, que esa estructura ha originado, ocasiona también que algunas actividades se vean obstaculizadas. Sin embargo, este problema administrativo se encuentra, en parte, por decirlo así, seccionado del área, y precisamente con apoyo de la comunicación es lo que ha mantenido cierto control en el mismo, esto en relación a que la motivación del personal no se ha disminuido en alto grado. Claro, que esto no quiere decir que no tenga importancia buscar su solución, ya que un problema administrativo en un área administrativa, es primordial.

Al estudiar el aspecto de recursos humanos se aprecia claramente la necesidad de organizar adecuadamente el desarrollo de las actividades del área. Esto implica la importancia de establecer una justa distribución de labores, definir al personal capacitado para determinadas actividades y planear un estudio que permita concentrar personal capaz de superar obstáculos administrativos relacionados con la actuación que debe tener.

Para lo anterior, se propuso en las estrategias de comunicación el diseño de un sistema informativo que permita enriquecer las necesidades de mantener informadas a las subáreas que contempla el área en estudio, con esta desconcentración de funciones a la Dirección se logra en cierta medida, superar un problema de comunicación, que aunque no supera el obstáculo administrativo que en líneas arriba se mencionó, si logra que el área aplique un mejor control a la información que debe manejar. Con ello, la propia dirección podrá atender las actividades de asesoría que le son propias, seguro de que las otras actividades estarán mejor atendidas.

Se señala la necesidad de organizar las actividades del Área; sin embargo, para iniciarla es importante que el área cuente por escrito con las atribuciones que le son propias, y para ello se requiere que establezca los objetivos y políticas que pretende alcanzar y/o aplicar, porque es su guía de acción, misma que debiera ser del conocimiento de todo el público que vive su actuación. Contemplando esta situación, se propuso el diseño de un ejemplo de objetivos y políticas aplicables a las circunstancias actuales. Así, el personal del Senado Mexicano, comprenderá más allá de la función que realiza, y conocerá en cierta forma el significado que tienen los recursos humanos para la institución con la cual colabora, es decir, esta propuesta pretende ser un elemento que informe al empleado sobre su actuación y lo haga participe de la misma.

Se habrá apreciado que esta investigación únicamente se dirigió hacia la búsqueda de problemas que afectan su comunicación y a la búsqueda de su solución, esto último propuesto en las estrategias de comunicación.

Si bien, seguramente las estrategias lograrán un gran mejoramiento en su comunicación pero es preciso volver a señalar que de tener una mejor estructura jerárquica, es decir, que sea viable en la práctica, con el apoyo de las estrategias, la coordinación de sus funciones alcanzarían una máxima eficiencia en cuanto a la actuación que debe tener. Al instrumentar una mejor estructura, mediante el reclutamiento de personal capacitado será preciso que éste tenga un perfil adecuado a las actividades que el área desarrolla; y no tener que capacitarlo continuamente sino únicamente familiarizarlo con el trabajo propio del área.

Así, para solucionar el aspecto de sus barreras en la comunicación, en el primer sondeo se planteó la necesidad de estructurar las preguntas del cuestionario de acuerdo a la relación que los entrevistados habían tenido con el área, de ahí que se hayan integrado en cuatro formas: personal de área administrativa, personal de área no administrativa, personal que había colaborado en recursos humanos y personal que actualmente trabaja en recursos humanos.

Esta distribución en un principio resultó trascendente, los resultados de las dos primeras muestras demostraron en cierto grado la necesidad de información con respecto a la institución. En la tercera muestra, como se trataba de personal que ya había colaborado en recursos humanos, se apreció la abstinencia para contestar el cuestionario por temor tal vez a represalias, la mitad de los entrevistados no dieron respuestas sinceras; esto se

comprobó porque anteriormente la entrevista participante había logrado captar algunas apreciaciones de sus opiniones; y al solicitarlas a través del cuestionario, las respuestas no fueron las mismas que en la entrevista informal.

En relación a la última muestra, del personal que colabora en el Área, se apreció que las respuestas fueron más sinceras, se logró comprobar que las estimaciones sobre la desinformación eran reales. Según declararon, desconocen el contenido de las Condiciones generales de Trabajo y están en desacuerdo al asesoramiento y la comunicación que se les brinda para realizar sus funciones; además, de que ellos mismos manifiestan que las actividades que el Área realiza no son adecuadas.

Al analizar los resultados se comprobó que algunas de las preguntas debieron ser directas para que el entrevistado se atreviera a dar su respuesta y además de la utilidad de haber incluido algunas para calificar más la actuación de los dirigentes del Área. Esto además de que la mayoría de los resultados no habían sido los verdaderos y las 44 personas entrevistas habían contestado el cuestionario aproximadamente en tres meses.

Con estos antecedentes, se realizó la tarea de aplicar un segundo sondeo con el fin de superar los anteriores obstáculos.

Sin embargo, debido al tamaño de la muestra representativa de la población, este sondeo abarcó también más tiempo del programado; además del cambio que originó la nueva administración en el Área (Junio de 1991). Todo esto repercutió de sobremanera tanto en la estructura de las preguntas como en el ambiente de la organización, teniendo como consecuencia que cambiar la mayor parte del cuestionario, porque al aplicar el primero ya se tenían antecedentes del ambiente en torno a sus relaciones humanas, de las características de su comunicación, la forma de organizarse, etc., situaciones que para el segundo sondeo habían cambiado.

Se realizó la tarea de conocer las relaciones humanas y de comunicación, se elaboraron nuevas preguntas, asegurando que las respuestas que dieran los empleados fueran de utilidad para la investigación.

Un factor que apoyó la conformación del nuevo cuestionario fue atraer el interés y la atención de los trabajadores, así como romper el miedo que demostraron en el primer sondeo. Para ello, se utilizaron preguntas más directas y de selección, que lo obligaran, en cierto modo, a dar una respuesta específica.

Además, se anexó en la portada una caricatura curiosa que representaba una invitación a colaborar, junto con unas líneas solicitando su apoyo. con estos elementos se logró aplicar el cuestionario con mayor agilidad.

Al iniciar el segundo sondeo se creía que el cambio de administración sería un obstáculo para los alcances de la investigación, pero al analizar los resultados y realizar una comparación con los del primero, se observó la utilidad de ambos, los cuales permitieron apreciar las relaciones humanas y de comunicación entre una y otra administración, y aprovechar lo positivo y negativo de los dos. Con ello se comprobó que los recursos humanos al mantener un ambiente de cordialidad, comunicación e integración dentro de su área ha obtenido mayores logros que mediante la desinformación y malas relaciones humanas.

Concluyendo con lo anterior y tomando en consideración los problemas originados por la estructura jerárquica del área, se tuvo a bien realizar la propuesta de estrategias para mejorar su comunicación inicialmente en dos aspectos:

- Comunicación interna. Con el apoyo de la propuesta de un sistema informativo y el diseño de un ejemplo de objetivos y políticas.
- Comunicación externa. Con medios adecuados hacia el personal.

Sin embargo, el desarrollo de alguno de los tres implicaría el mejoramiento de las relaciones humanas y de comunicación del área, aunque sea en mínimo grado.

El sistema informativo enriquecerá ampliamente la información que se maneja, manteniendo reciprocidad entre todas sus secciones. Sin embargo, al respecto, es necesario enfatizar la conveniencia de reclutar a una persona especializada con el fin de no concentrar tal función en alguna que ya colabora en el área, como era costumbre hacerlo.

Los objetivos y políticas propuestos permiten otorgar mejores decisiones a las situaciones que se presenten, y al mismo tiempo permiten que el público del Senado Mexicano tenga una imagen organizada del área y conozca de su actuación. Y los medios de comunicación además de informar al personal lo motivaran para un continuo desenvolvimiento.

Si bien, las estrategias de comunicación enriquecerán seguramente en buen grado las relaciones humanas y de trabajo que existen en el área de recursos humanos, es preciso señalar que el factor de mayor importancia que obstaculiza la comunicación, sobre todo en el marco administrativo, es el constante cambio de directivos; por lo cual en esta institución gubernamental existe la probabilidad de que en cualquier momento el funcionario encargado de los recursos humanos sea sustituido, sin importar lo positivo de su actuación. He aquí uno de los efectos negativos de la política mexicana.

De esta forma, los constantes cambios dan origen a otros en la solución de tareas y en el desempeño de funciones, en las relaciones humanas antes existentes, obstaculizando la poca o nula comunicación registrada.

Así tenemos que ante tales circunstancias, la comunicación es lo que hay que maximizar y cuanto mayores estrategias existan, mayor identificación respaldará a la administración de los recursos humanos ante posibles cambios de poder.

Se concluye así, que la labor del comunicador resulta trascendente por la actuación que también puede brindar en la solución de problemas organizacionales, porque al excederse de su esfera común, logra poner en movimiento a la administración, las relaciones humanas y públicas, cuyos aportes teóricos en conjunto conformaron el marco de referencia de los recursos humanos del Senado Mexicano, en donde las fallas o ausencia de comunicación amenazan con una mala organización.

En este trabajo, la comunicación y la administración fueron materia paralelas que siguieron desde sus respectivos ángulos un mismo fin, intentar alcanzar una comunicación integral en un contexto organizacional; he ahí su conjugación al hablar de comunicación administrativa para aportar estrategias de comunicación en la solución de problemas dentro del marco administrativo.





**NO  
EXISTE  
PAGINA**

**SECCION I:**

c

**FORMATOS UTILIZADOS EN EL PRIMER SONDEO**

MRP "A"

## SONDEO DE OPINIONES

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer los alcances de la comunicación que brinda el área de los recursos humanos con el objeto de remediar aquellos aspectos o fallas de la información emitida. Los datos que se obtengan en esta encuesta serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio.

## DATOS GENERALES

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Senado de la República?  
 Menos de 1 año  1-2 años  Más de 2 años
3. Último grado de estudios (opcional): \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo fue la última vez que platicaste con tu jefe inmediato? \_\_\_\_\_
2. ¿Crees que si lo hiciera más a menudo, podrías realizar mejor tus funciones?  Sí  No  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Te encuentras conforme con las actividades que realizas?  
 Sí  No
4. ¿Cuándo fue la última vez que conversaste con algún funcionario del área de recursos humanos?  
 Menos de 6 meses  Más de 6 meses  
 1 año  Más de 1 año  
 Nunca
5. ¿Acudiste por tu cuenta?  Sí  No
6. ¿El te mandó llamar?  Sí  No

-2-

7. Comparando tu Área de trabajo con la de recursos humanos, en relación con el compañerismo, la colaboración, etc. ¿cómo catalogas su ambiente de trabajo?

Regular       Bueno       Muy Bueno       Malo

Prefiero no opinar       No tengo bases para opinar

8. Si tuvieras la oportunidad de laborar en recursos humanos, ¿aceptarías?

Si       No

9. ¿Conoces las Condiciones Generales que nos rigen?

Si       No

10. ¿Has tenido algún problema en el cual dicha Área te apoyo?

Si       No

¿Cuál? (Opcional) : \_\_\_\_\_

11. ¿Tuviste alguna diferencia con algún funcionario o empleado del Área?

Si       No

12. ¿Qué beneficios y prestaciones te ha brindado recursos humanos?

Beneficios:

Prestaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿De cuántos días económicos dispones al año? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué actividad(es) o función(es) consideras que requiere(n) ser atendidas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

-3-

16. ¿Qué información te gustaría conocer? _____ _____ _____ _____
--

**¡ Gracias por tu colaboración !**

MRP "B"

## SONDEO DE OPINIONES

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer los alcances de la comunicación que brinda el Área de los recursos humanos con el objeto de remediar aquéllos aspectos o fallas de la información emitida. Los datos que se obtengan - en esta encuesta serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio.

## DATOS GENERALES

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Senado de la República?
- Menos de 1 año  1-2 años  Más de 2 años
3. Último grado de estudios (opcional): \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo fue la última vez que platicaste con tu jefe inmediato? \_\_\_\_\_
2. ¿Crees que si lo hiciera más a menudo, podrías realizar mejor tus funciones?  Sí  No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Te encuentras conforme con las actividades que realizas?  Sí  No
4. ¿Cuándo fue la última vez que conversaste con algún funcionario del área de recursos humanos?
- Menos de 6 meses  Más de 6 meses
- 1 año  Más de 1 año
- Nunca
5. ¿Acudiste por tu cuenta?  Sí  No
6. ¿El te mandó llamar?  Sí  No

-2-

7. Comparando tu Área de trabajo con la de recursos humanos, en relación con el compañerismo, la colaboración, etc. ¿cómo catalogas su ambiente de trabajo?

Regular       Bueno       Muy Bueno       Malo

Prefiero no opinar       No tengo bases para opinar

8. Si tuvieras la oportunidad de laborar en recursos humanos, ¿aceptarías?       Sí       No

9. ¿Conoces las Condiciones Generales que nos rigen?       Sí       No

10. ¿Has tenido algún problema en el cual dicha área te apoyó?       Sí       No

¡Cuál? (Opcional) : \_\_\_\_\_

11. ¿Tuviste alguna diferencia con algún funcionario o empleado del área?       Sí       No

12. ¿Qué beneficios y prestaciones te ha brindado recursos humanos?

Beneficios:	Prestaciones:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

13. ¿De cuántos días económicos dispones al año? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué actividad(es) o función(es) consideras que requiere(n) ser atendidas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



-3-

16. ¿Qué información te gustaría conocer? _____ _____ _____ _____ _____
---

¡ Gracias por tu colaboración !



-2-

6. ¿Cómo catalogas el ambiente de trabajo de recursos humanos en relación con el compañerismo y la colaboración?

- Muy Bueno       Bueno       Regular  
 Malo       Prefiero No Opinar

7. ¿Te gustaría reincorporarte a recursos humanos?

- Sí       No

8. Califica de 1 a 10 el asesoramiento que recursos humanos brinda al personal: \_\_\_\_\_

9. ¿Has leído las Condiciones Generales de Trabajo que nos rigen?

- Sí       No

10. ¿Hay comunicación en recursos humanos? (Es decir, los jefes inmediatos o superiores acostumbran platicar frecuentemente con sus empleados sobre las actividades que se desarrollan en el área)

- Sí       No       Prefiero No Opinar

11. ¿Cuántos días económicos puedes solicitar al año? \_\_\_\_\_

12. ¿En dónde obtienes la dependencia económica para tus padres? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué actividad(es) o función(es) consideras que requiere(n) mayor atención? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es el ambiente de recursos humanos? (Puedes marcar más de uno)

- Hay Iniciativa Propia       Hay Rivalidad  
 Hay Competencia       Hay Comunicación  
 Otras: \_\_\_\_\_

-3-

15. ¿Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste? \_\_\_\_\_

16. ¿Qué información te gustaría conocer?

¡Gracias por tu colaboración!

MRP "D"

## SONDEO DE OPINIONES

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer los alcances de la comunicación que brinda el área de los recursos humanos con el objeto de remediar aquellos aspectos o fallas de la información emitida. Los datos que se obtengan en esta encuesta serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio.

## DATOS GENERALES

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Senado de la República?
- Menos de 1 año  1-2 años  Más de 2 años
3. Último grado de estudios (opcional): \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo fue la última vez que platicaste con el director de recursos humanos?
- Menos de 3 Meses  3 a 6 Meses  Más de 6 Meses
- 1 Año  Más de 1 Año
2. El asunto que trataste fue...:
- Relacionado con las Actividades que Desempeñas.
- Porque tenías un problema en el cual podía ayudarte.
- Únicamente por conversar con él.
- Para solicitar un permiso o justificar alguna falta.
- Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Y con el Subdirector?
- Menos de 3 Meses  3 a 6 Meses  Más de 6 Meses
- 1 Año  Más de 1 Año

-2-

4. ¿Crees que si te comunicaras más a menudo con ellos, podrías realizar mejor tus funciones?
- Si  No
5. ¿Te encuentras conforme con las actividades que realizas?
- Si  No
6. ¿Conoces las Condiciones Generales de Trabajo que nos rigen?
- Si  No
7. Califica de 1 a 10 el asesoramiento que brinda recursos humanos a sus empleados: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué beneficios o prestaciones te ha brindado recursos humanos?
- |             |               |
|-------------|---------------|
| Beneficios: | Prestaciones: |
| _____       | _____         |
| _____       | _____         |
| _____       | _____         |
| _____       | _____         |
9. ¿Qué actividad o función consideras que requiere ser atendida? \_\_\_\_\_
10. ¿Hay comunicación en recursos humanos?
- Si  No
11. ¿Cuántos días económicos puedes solicitar al año? \_\_\_\_\_
12. ¿En dónde obtienes la dependencia económica para tus padres? \_\_\_\_\_
13. Menciona 3 beneficios o derechos que puedas solicitar a través de recursos humanos: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

-3-

14. ¿Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste? \_\_\_\_\_

15. ¿Qué información te gustaría conocer? \_\_\_\_\_

! Gracias por tu colaboración !

## SECCION II:

## RESULTADOS REGISTRADOS EN EL PRIMER SONDEO

( Muestra "A" y "B" )  
Total de Cuestionarios 33

1. ¿ Cuando fue la última vez que platicaste con tu jefe inmediato ?

- 1 mes o más .....	9
- Diario.....	11
- 1 semana.....	6
- Nula.....	7

2. ¿ Crees que si lo hiciera más a menudo, podrías realizar mejor tus funciones ?

- Si.....	26
- No.....	6
- Nula.....	1

¿ Por qué ?

## Positivas:

- Cuando hay comunicación existe mejor coordinación y rendimiento.
- La comunicación permite que el subordinado conozca lo que el jefe realmente quiere en cuestiones de trabajo.
- Se origina un mayor entendimiento en la realización de las labores.
- Habría más comunicación y confianza.
- Se intercambian impresiones sobre el trabajo mismo.
- Se tiene más comunicación y el subordinado puede dar más de sí mismo.
- Se pueden desempeñar mejor las funciones encomendadas.



- Habría una comunicación más constante y reciente.
- La comunicación es básica en el desempeño de las funciones.
- Genera confianza mutua.
- Es importante la comunicación.
  
- Permite conocer diferentes aspectos del carácter del jefe, y así poder desarrollar mejor las funciones encomendadas, y tomar iniciativas circunstanciales.
- Tener más comunicación, permite trabajar más a gusto y así las actividades requeridas salen mejor.
- Existen ideas que podrían mejorar el funcionamiento del departamento.
- Entre otras cosas, es importante en la motivación saber si el trabajo ha sido realizado en forma adecuada
- Mejora las relaciones.
- Habría más comunicación y mejor trato.
- La comunicación permite desempeñar mejor el trabajo.
- Logra que el mismo jefe coordine y así resulta mejor el trabajo.
- Habría más comunicación, que permitiría hacer notar las fallas y aciertos en el trabajo. Además se crea más confianza entre jefe y subordinado.
- A través de la plática se intercambian opiniones, y se aprende de la experiencia profesional del jefe.

**Negativas:**

- No es necesaria.
- Para hablar diariamente con el jefe, no es necesario más tiempo.
- Existe comunicación estrecha.
- Trabajamos bien así.
- Todos deben asumir sus propias responsabilidades sin presiones.

**Nulas:**

- No contesto.
- No contesto.

**3. ¿ Te encuentras conforme con las actividades que realizas ?**

Si.....29  
 No..... 4

4. ¿Cuándo fue la última vez que conversaste con algún funcionario del área de recursos humanos ?

Menos de 6 meses.....	21
Más de 6 meses.....	1
1 año.....	1
Más de 1 año.....	3
Nunca.....	7

5. ¿ Acudiste por tu cuenta ?

Si.....	20
No.....	9
Nula.....	3

6. ¿ El te mandó llamar ?

Si.....	7
No.....	17
Nula.....	9

7. ¿ Comparando tu área de trabajo con la de recurso humanos, en relación con el compañerismo, la colaboración, etc. ¿cómo catalogas su ambiente de trabajo ?

Regular.....	4
Buena.....	12
Muy buena.....	6
Mala.....	1
Prefiero no opinar.....	5
No tengo bases para opinar.....	5

B. Si tuvieras la oportunidad de laborar en recursos humanos,  
¿ aceptarías ?

Si.....10  
No.....20  
Nula..... 3

¿ Por qué ? No

- Deseo laborar en áreas que tengan relación con la cuestión legislativa.
- Me gusta mi Área.
- No es mi Área.
- Me gusta la labor que desempeño en el área secretarial.
- Es un área muy conflictiva, no por el personal que labora ahí, sino por las propias actividades de la oficina.
- Por el ambiente que hay en esa oficina.
- No me gusta la desorganización, y en recursos humanos nunca saben nada, ni encuentran ningún papel.
- Me encuentro contenta en el lugar en el que colaboro.
- Estoy contenta con mi trabajo actual. Desconozco qué funciones desempeñaría en esa área.
- Por lo regular en las oficinas administrativas colabora demasiada gente y eso contribuye a que haya conflictos entre el personal.
- No desarrollaría actividades de mi campo profesional.
- Estoy a gusto en mi lugar.
- En vez de ser recursos humanos parece recursos inhumanos.
- No explotaría al máximo mis aptitudes.
- Desconozco el sistema de trabajo.

¿ Por qué ? Si

- Es bueno tener experiencia en todas las áreas.
- Convivir con los compañeros del área, hace más ameno el trabajo.
- Como todo trabajo, es bueno.
- Conoces más a tus compañeros y las diferentes áreas del Senado.
- Por conocer la labor
- Tendría otro nivel y más respeto.
- Se tiene el control del personal que labora en la Cámara y de ahí dependes su buen funcionamiento.
- Conocería más de mis compañeros, sus capacidades, limitaciones, etc.; lo que me ayudaría a apoyarlos y a obtener de ellos su mejor esfuerzo.

9. ¿ Conoces las Condiciones Generales que nos rigen ?<sup>1</sup>

Si.....20/37  
 No.....16/37

## 10. ¿ Has tenido algún problema en el cual dicha Área te apoyo ?

Si..... 4  
 No.....28  
 Nula..... 1

## 11. ¿ Tuviste alguna diferencia con algún funcionario o empleado del Área ?

Si..... 7  
 No.....26

## 12. ¿ Qué beneficios y prestaciones te ha brindado recursos humanos ?

## Beneficios:

- Haberme dado un lugar fijo con quien colaborar.
- Obtener información para la realización de mi trabajo.
- ISSSTE.
- Al hacer mi solicitud para ingresar y de acuerdo con las pruebas que se me hicieron, el haberme aceptado para colaborar.
- Haber podido entrar a trabajar en esta dependencia.
- La actual disposición de entablar relaciones cordiales con los empleados.
- Buenos tratos, buena coordinación.
- Días económicos, constancias laborales, identificación.
- Constancias de ingresos.
- Cursos de capacitación secretarial.

---

<sup>1</sup>.- Se consideraron las respuestas de la muestra "A", "B" y "C".

- Capacitación en computación.
- Nuevos conocimientos.
- Vacaciones.
- Demostrar que con deseos de superación se pueden llevar a cabo diferentes actividades.
- Prima de antigüedad, vacacional y de transporte.

**Prestaciones:**

- Días económicos, credencial del ISSSTE.
- Días económicos, salidas para visitas médicas.
- Las de carácter general para este organismo.
- Pago de anteojos.
- Pago de quinquenios, tiempo extra.
- Premios de puntualidad.
- Aguinaldo.
- Vacaciones.

**13. ¿ De cuántos días económicos dispones al año ?<sup>2</sup>**

Contestó correctamente.....38/44  
 Contestó incorrectamente..... 6/44

**14. ¿ Qué actividad(es) o función(es) consideras que requiere(n) ser atendidas ? 44/44**

- Cursos de capacitación a todos los niveles y actividades.
- Mejor atención a todos los niveles y actividades.
- Mejor atención en el aso general.
- Capacitación laboral en todas las áreas.
- Ampliación del área de fotocopiado.
- Que el personal de intendencia también apoye las actividades de mensajería y gestiones administrativas.
- Servicio médico, su mejoramiento.
- Servicio de agua potable.
- Actualización y capacitación del personal.
- Las relacionadas con justificaciones y permisos.
- Todas.
- Información sobre los servicios que proporcionan los diferentes departamentos por si es necesario acudir a ellos. Así como directorios telefónicos de otros organismos y listas actualizadas de periodistas.

---

<sup>2</sup>. - Se consideraron las cuatro muestras.

- Cursos de capacitación.
- Relaciones humanas.
- Actualización, comunicación del área de recursos humanos con el personal, información al personal de los cambios de empleados.
- Condiciones de Trabajo y permisos económicos.
- Elaborar perfil sobre actitudes y puestos.
- Trámites ante el ISSSTE.
- Derechos de los trabajadores.
- Cursos de relaciones humanas.
- Todas, mediante un organigrama de labores generales.
- Intendencia.
- Mantenimiento y limpieza de las instalaciones.
- Superación del trabajador.

15. ¿ Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste ? 44/44

- Información cultural de tipo histórico hace tres semanas.
- Sobre los cursos de actualización secretarial.
- Sobre la entrega de la Medalla Belisario Domínguez
- Circular sobre actualizar el expediente laboral
- Sobre las políticas para tomar los permisos económicos.

16. ¿ Qué información te gustaría conocer ? 44/44

- Disposiciones de las autoridades
- Sobre actividades que permitan el desarrollo cultural, laboral y recreativo.
- Formación de los Estados de la República Mexicana
- Información de los nuevos funcionarios y sus respectivos cargos.
- Condiciones Generales de Trabajo
- Sobre las justificaciones y permisos
- Reglamento Interior de Trabajo
- Beneficios del Sindicato y sus funciones
- Funciones del Senado
- Derechos y Obligaciones de los trabajadores
- Cursos en otras instituciones, ventajas y descuentos en eventos culturales, deportivos y recreativos.
- Relacionada con la Administración
- Estatutos de Trabajo

- Explicación del Edificio del Senado (recorrido), sus funciones, etc.
- Criterios seguidos en la retabulación del personal y en el escalafón.
- Seguro de Vida.
- Nuevos programas de trabajo, no sólo a nivel secretarial sino en general.

( Muestra "C" )  
Total de Cuestionarios: 04

1. ¿Desde que ya no laboras en recursos humanos, has tenido algún problema?
- Si ..... 0  
 No ..... 4
4. Cuando estabas en recursos humanos, ¿tuviste alguna diferencia con algún funcionario o empleado del área?
- Si ..... 2  
 No ..... 2
5. ¿Por qué ya no colaboras en recursos humanos?
- Solicité el cambio de oficina administrativa a despacho de Senador
  - No han solicitado mis servicios
  - Cambio de Área
  - Me solicitaron en el área en que actualmente laboro.
6. ¿Cómo catalogas el ambiente de trabajo de recursos humanos e relación con el compañerismo y la colaboración?
- No contestó
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
7. ¿Te gustaría reincorporarte a recursos humanos?
- Si ..... 1  
 No ..... 3



B. Califica de 1 a 10 el asesoramiento que recursos humanos brinda al personal.

- 5
- 7
- 6
- 1 a 4

10. ¿Hay comunicación en recursos humanos? (Es decir, los jefes inmediatos o superiores acostumbran platicar frecuentemente con sus empleados sobre las actividades que se desarrollan en el área)

Si ..... 2  
 No ..... 1  
 Prefiero no opinar ..... 1

11. ¿En dónde obtienes la dependencia económica para tus padres?

- Contestaron incorrectamente

14. ¿Cuál es es el ambiente de recursos humanos? (Puedes marcar más de uno)

- Hay comunicación
- Hay rivalidad
- Hay competencia
- Ambiente tenso

( Muestra "D" )  
Total Cuestionarios: 07

1. ¿Cuándo fue la última vez que platicaste con el director de recursos humanos?

Menos de 3 meses ..... 7

2. El asunto que trataste fue ...:

Relacionado con las actividades que desempeñas ..... 4  
 Porque tenías un problema en el cual podía apoyarte . 4<sup>a</sup>

3. ¿Y con el Subdirector?

Menos de 3 meses ..... 4  
 3 a 6 meses ..... 1  
 Nula ..... 1  
 Más de un año ..... 1

4. ¿Crees que si te comunicara más a menudo con ellos, podrías realizar mejor tus funciones?

Si ..... 7  
 No ..... 0

5. ¿Te encuentras conforme con las actividades que realizas?

Si ..... 4  
 No ..... 3

---

<sup>a</sup>. - Un empleado contestó dos opciones.

## 6. ¿Conoces las Condiciones Generales de Trabajo que nos rigen?

Si ..... 3  
 No ..... 4

## 7. Califica de 1 a 10 el asesoramiento que brinda recursos humanos a sus empleados:

- 7
- 2
- 7
- 8
- 1
- 10
- Nula

## 9. ¿Qué actividad o función consideras que requiera ser atendida?

- Organización
- Capacitación en Computación
- Todas las funciones y actividades, de carácter laboral y personal.
- Coordinación de funciones y desconcentración de los mismos, así como una supervisión a cada uno de los empleados que ahí laboran.
- Premios de Puntualidad.

## 10. ¿Hay comunicación en recursos humanos?

Si ..... 1  
 No ..... 6

12. ¿En dónde obtienes la dependencia económica para tus padres?

- Ninguno contestó correctamente

14. ¿Cuándo y cuál fue la última información (oral o escrita) de la cual te enteraste?

- Sobre los nuevos nombramientos
- Cursos de capacitación
- Cambio en el ámbito legislativo con respecto a Diputados, Senadores y Representantes.
- No ha emitido información, salvo la requerida para el desempeño de funciones.

15. ¿Qué información te gustaría conocer?

- Sobre dependencia económica, políticas del área, cambios administrativos y de adscripción.
- Como va el sistema de trabajo y que se ha logrado.
- Sobre beneficios y prestaciones que nos brinda recursos humanos.

**SECCION III:****FORMATO PROPUESTO EN EL SEGUNDO SONDEO:****Compañero(a) de Trabajo:**

Estoy realizando la elaboración de mi Tesis, es por ello mi enorme interés en que contestes lo más sinceramente posible el cuestionario que anexo. Tus respuestas ayudarán en la investigación que realizo para proponer un plan de comunicación en un área de recursos humanos de una institución gubernamental; y como trabajo en el Senado de la República, fue el único motivo por el que me permití solicitar tu ayuda, de ninguna forma intento comprometerte.

De antemano te agradezco tu valiosa colaboración.

A t e n t a m e n t e

Ruth Zúñiga Peralta.

# BUSCANDO COMUNICACION

256

¿PODRÍAS  
AYUDARME ?



April 27

UNAM/ENEP-ARAGON

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

El presente cuestionario tiene dos finalidades: conocer los alcances de la comunicación que brinda el área de los recursos humanos y remediar las fallas en su información.

## DATOS GENERALES

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. Antigüedad trabajando en el Senado de la República Mexicana  
 Menos de 1 año  1-2 años  Más de 2 años

## CUESTIONARIO

1. ¿ Cada cuándo platicas con tu jefe inmediato ?  
 Diario  Semanalmente  Otro
2. ¿ Si conversaras más a menudo con él, realizarías mejor tus funciones ?  
 Si  No
- ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. ¿ Cuándo fue la última vez que conversaste con el Director de Recursos Humanos ?  
 Dos meses  Un mes  
 Una semana  Diario platicas con él

## 4. ¿Cuál fue el tema que trataste ?

- Relacionado con las actividades que desempeñas.
- De carácter privado.
- Sobre tu tarjeta de control de asistencia.
- Tenías un problema en tu Área y consideraste que el Director podría ayudarte
- Te mandó llamar.
- Te descontaron injustamente o perdiste tu premio de puntualidad.
- Una queja sobre algún servidor del Área de recursos humanos.
- Solicitar un servicio (trámite de credencial, alguna constancia, etc.)

## 5. ¿Cuándo fue la última vez que conversaste con el Sub---director de Recursos Humanos ?

- Dos meses                       Un mes
- Una semana                       Diario platicas con él

## 6. ¿Cuál fue el tema que trataste ?

- Relacionado con las actividades que desempeñas.
- De carácter privado.
- Sobre tu tarjeta de control de asistencia.
- Tenías un problema en tu Área y consideraste que el Subdirector podría ayudarte
- Te mandó llamar.
- Te descontaron injustamente o perdiste tu premio de puntualidad.



- Una queja sobre algún servidor del área de recursos humanos.
- Solicitar un servicio (trámite de credencial, alguna constancia, etc.)
- Otro, ¿cuál?: \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo catalogas el ambiente de trabajo de recursos humanos ?

- Bueno  Malo
- Regular  Muy bueno

8. ¿Cuál de las siguientes actividades, consideras que requieren ser atendidas ? (Puedes marcar más de una )

- Control de las tarjetas de asistencia
- La atención que el Director brinda a los empleados que le solicitan audiencia.
- Políticas en el control de premios de puntualidad.
- Coordinación en las actividades del personal que labora en recursos humanos.
- La atención que el Subdirector brinda a los empleados que le solicitan audiencia.
- Agilidad en el trámite de justificantes.
- Prestaciones sociales (emisión de credenciales, trámites diversos, consultas sobre asuntos varios, solicitudes de vacaciones, quinquenios, etc.
- Otras, ¿cuáles?: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo calificarías la actuación que el Director de Recursos Humanos ha tenido hasta ahora? (Puedes marcar más de una).

- Maneja el área positivamente.
- Trata con despotismo a los trabajadores.
- Ha superado obstáculos que el área tenía antes de su administración.
- Sus políticas son injustas.
- Soluciona eficazmente los problemas.
- Es demasiado exigente con sus empleados.
- Transmite seguridad y confianza a sus subordinados.
- Mantiene un ambiente de trabajo lleno de rivalidad, tensión, enemistad, etc.
- Requiere mayor don de mando hacia sus colaboradores.
- Emite juicios arbitrariamente.
- Es demasiado bondadoso.
- Puede lograr grandes metas.
- Otras, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo calificarías la actuación que el Subdirector de Recursos Humanos ha tenido? (Puedes marcar más de una)

- Maneja el área positivamente.
- Trata con despotismo a los trabajadores.
- Ha superado obstáculos que el área tenía antes de su administración.
- Sus políticas son injustas.
- Soluciona eficazmente los problemas.

- Es demasiado exigente con sus empleados.
- Transmite seguridad y confianza a sus subordinados.
- Mantiene un ambiente de trabajo lleno de rivalidad, -  
tensión, enemistad, etc.
- Requiere mayor don de mando hacia sus colaboradores.
- Emite juicios arbitrariamente.
- Es demasiado bondadoso.
- Puede lograr grandes metas.
- Otras, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

11. De las siguientes prestaciones que brinda la Dirección de Recursos Humanos, ¿cuáles conoces ?

- Credencial del ISSSTE.
- Pago de quinquenios.
- Trámite de vacaciones y/o prima respectiva.
- Permisos económicos.
- Constancias de antigüedad, sueldo, etc.
- Pago de anteojos.
- Premios de puntualidad
- Credencial de la dependencia.
- Trámite del seguro de vida ante Aseguradora Hidalgo.

12. ¿ Pueden las autoridades de la Cámara de Senadores, autorizar una licencia sin goce de sueldo por doce meses, - conforme lo establecen las Condiciones Generales de --- Trabajo de la Institución ?

- Si                       No                       No lo sé
- Las Condiciones Generales de Trabajo no señalan nada al respecto.

13. Si faltas más de cuatro días consecutivos a trabajar, --  
¿ qué ocurre ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿ Cuándo no puedes solicitar días económicos ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Si algún empleado o funcionario de la Cámara de Senadores, te falta al respeto, te intimida, o es violento con tu persona, ¿ encontrarías, en las Condiciones Generales de Trabajo que nos rigen, alguna base para solucionar -- este problema ?

Si                       No                       No lo sé

Las Condiciones Generales de Trabajo no señalan nada al respecto.

16. ¿ Qué medio(s) utiliza la Dirección de Recursos Humanos para informar a los empleados ?

Periódico Mural                       Síntesis Informativa

Folletos                                       Circulares

Carteles                                       Comentarios entre los  
compañeros de trabajo.

17. ¿Cuál fue la última información, que escuchaste o ----  
leíste, emitida por la Dirección de Recursos Humanos ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿ Cómo o por qué medio te enteraste de esa información ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. De acuerdo con las funciones que la Dirección de Recursos Humanos debe brindar, ¿ qué información te gustaría que diera a conocer ? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

¡ GRACIAS POR TU COLABORACION !

## SECCION IV:

## SIMBOLOGIA EMPLEADA:



Inicio de la Actividad



Documento



Procedimiento Acostumbrado



Archivo



Secuencia

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russel L.  
Un Concepto de Planeación de Empresas  
Trad. Adolfo Deras Escobedo  
4a. reimpresión  
México, Limusa-Wiley, 1979  
157 pp.
- Albers Henry, Herman  
Principios de Organización  
México, Limusa-Wiley, 1971  
113 pp.
- Arias Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
2a. ed., 6a. reimp.  
México, Trillas, 1979  
(Biblioteca de Ciencias de la Administración)
- Arias Galicia, Fernando  
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias  
de la Administración y el Comportamiento  
Prof. José A. Fernández Arena  
3a. ed.  
México, Trillas, 1974  
(Biblioteca de Ciencias de la Administración)  
251 pp.
- Baena Paz, Guillermina  
Instrumentos de Investigación  
5a. ed.  
México, Editores Mexicanos Unidos, 1981  
(Colección Textos y Diccionarios)  
134 pp.
- Berrigan, Frances  
Manual sobre los Medios de Comunicación Social en  
Relación con la Población y el Desarrollo  
París, UNESCO, 1976  
50 pp.
- Blanco Cohen, C.  
Cómo Estudiar Nuestro Personal  
México, Limusa, 1982  
206 pp.

Burack, Elmer.; Smith, Robert D.  
Administración de Personal. Un Enfoque de Sistemas  
Aplicado a Recursos Humanos.  
Trad. Alberto García Mendoza (C.P.)  
México, Compañía Editora Continental, S.A., 1983  
658 pp.

Cartwright, Dorwin; y Zander, Alvin  
Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría  
Trad. Federico Patán López  
9a. reimp.  
México, Trillas, 1985  
(Biblioteca Técnica de Psicología)  
624 pp.

Cofer, C. N.; y Appley, M. H.  
Psicología de la Motivación, Teoría e Investigación  
Trad. Federico Patán López  
6a. reimp.  
México, Trillas, 1981  
(Biblioteca Técnica de Psicología)  
907 pp.

Chaumelly, Jean  
Relaciones Públicas  
Trad. Mireya Reilly de Fayard  
5a. ed.  
Buenos Aires, Ed. EUDEBA, 1977  
116 pp.

Chiavenato, Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Trad. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz  
México, Mc Graw Hill, 1983  
578 pp.

Díaz Bordenabe, Juan; y Martins de Carvalho, Horacio  
Planificación y Comunicación  
Quito, Ed. Don Bosco, 1978  
307 pp.

Duhalt Kauss, Miguel  
Técnicas de Comunicación Administrativa: Manual  
para Jefes o Supervisores  
2a. ed.  
México, UNAM, 1970  
(FCPYS./ Textos Universitarios)  
135 pp.



Ellis, Nigel (ed.)  
Manual de Relaciones Públicas (Treinta y Dos  
 Casos Seleccionados y Recogidos)  
 Trad. C. G. Ortega; Prol. José Sanz y Díaz  
 Barcelona, Ed. Sagitario, 1964  
 349 pp.

Fernández Arena, José Antonio  
El Proceso Administrativo  
 México, Diana, 1972  
 249 pp.

Fingerman, Gregorio.  
Conducción de Grupos y Masas  
 2a. edición  
 Buenos Aires, El Ateneo, 1972  
 221 pp.

Fingerman, Gregorio  
Relaciones Públicas  
 6a. edición  
 Buenos Aires, El Ateneo, 1975  
 220 pp.

Flores de Gortari, Sergio; y Orozco Gutiérrez, Emilio  
Hacia una Comunicación Administrativa Integral  
 México, Trillas, 1973  
 354 pp.

Frazier Moore, H.; y R. Canfield, Bertrand  
Relaciones Públicas, Principios, Casos y Problemas  
 Trad. Alfonso Garza Rusca  
 México, CECSA, 1980  
 542 pp.

García Valencia, Antonio  
Relaciones Públicas y Reforma Administrativa  
 2a. ed.  
 México, Porrúa, 1970  
 232 pp.

Gómez Ceja, Guillermo  
Planeación y Organización de Empresas  
 6a. ed.  
 México, Edicol, 1984  
 420 pp.

González Salazar, Gloria  
Agencias de Colocación en México (Problemas de la  
 Mano de Obra)  
 México, UNAM, 1971  
 222 pp.

- Hood, Cristopher C.  
Los Alcances de la Administración Pública: Problemas de la Implantación y Control de Sistemas.  
 México, Limusa, 1977  
 220 pp.
- Maciariello, Joseph A.  
Administración y Procesamiento de Datos, Sistema de Control en Administración por Programas.  
 México, Limusa, 1981  
 232 pp.
- Maletzke, Gerhard  
Sicología de la Comunicación Social  
 Trad. Klaus Graetzer  
 4a. ed.  
 Quito, CIESPAL, 1976  
 367 pp.
- Montec Madero, Eileen.  
Comunicación Oral: Elaboración de Discursos Informativos  
 México, Ed. Alhambra, 1983  
 262 pp.
- Mcgregor, Douglas  
El Aspecto Humano de las Empresas  
 Trad. Andrés M. Mateo  
 México, Diana, 1977  
 237 pp.
- Mcgregor, Douglas  
Mando y Motivación  
 Trad. Andrés M. Mateo  
 México, Diana, 1974  
 231 pp.
- Menéndez, Antonio  
Comunicación Social y Desarrollo  
 México, UNAM, 1972  
 ( FCPyS. /Serie Estudios 24 )  
 210 pp.
- Moore, H. Frazier  
Relaciones Públicas : Principios, Casos y Problemas  
 Trad. Alfonso Garza Rusca  
 México, Compañía Editorial Continental, 1974  
 342 pp.
- Nielander, William  
Relaciones Públicas  
 Barcelona, Ed. Hispano Europea, 1970  
 418 pp.

Ortega Blacke, Arturo  
Planeación, la Opción al Cambio  
México, Edicol, 1984  
254 pp.

Paoli J., Antonio  
La Comunicación  
México, Edicol. 1977  
197 pp.

Pigors, Paul; y Myers C. Charles  
Administración de Personal: Un Punto de  
Vista y Un Método  
Trad. Alfonso Vasseur Walls  
México, CECSA, 1984

Presidencia de la República  
Políticas y Sistemas de Comunicación Social  
México, Coordinación General de Comunicación  
Social, 1981,  
(Aportes de Comunicación Social I )  
143 pp.

Pye Lucían, W.  
Evolución Política y Comunicación de Masas  
Trad. J. Puglisi  
Buenos Aires, Ed. Troquel,  
441 pp.

Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas  
21a. reimp.  
México, Limusa, 1985.  
392 pp.

Ríos Szalay, Jorge  
Relaciones Públicas, Su Administración en las  
Organizaciones.  
3a. reimp.  
México, Trillas, 1981.  
( Biblioteca de Ciencias de la Administración )  
134 pp.

Robinson, Edward J.  
Comunicación y Relaciones Públicas  
Trad. José A. Fernández Arena  
México, CECSA, 1966.  
66 pp.

Rodríguez, Aroldo  
Psicología Social  
Trad. Anatolio de Paula Crespo  
8a. reimp.  
México, Trillas, 1985.  
508 pp.

Sayles, Leonard R.  
Liderazgo, Estilos y Técnicas; Cuáles son  
y Cómo Aplicarlos  
Trad. Raúl Ortiz Martínez del Río y Vic-  
toria Varón Halabael  
México, McGraw Hill, 1972  
257 pp.

Sayles, Leonard R.  
Personal, Problemas Humanos de la Administración  
Trad. Jorge Cárdenas Nannetti  
México, Ed. Calypso, S.A., 1981  
619 pp.

Strauss, George; Sayles, Leonard R.  
Personal; Problemas Humanos de la Administración  
4a. edición  
Trad. Jorge Cardenas Nannetti  
México, Ed. Calypso, 1981  
619 pp.

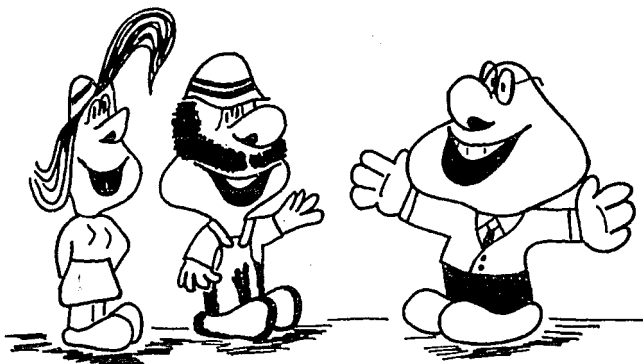
Terry, George R.  
Administración y Control de Oficinas  
3a. impr.  
México, CECSA, 1975  
871 pp.

Terry, George R.  
Principios de Administración  
Trad. Alfonso Vasseur Walls  
4a. impr.  
México, Compañía Editorial Continental, 1980  
699 pp.

Thayer, Lee  
Comunicación y Sistemas de Comunicación: en las  
Organizaciones, en la Gestión Directiva y en  
las Relaciones Interpersonales  
Trad. Manuel Pares I.  
Barcelona, Ed. Peninsula, 1975  
448 pp.

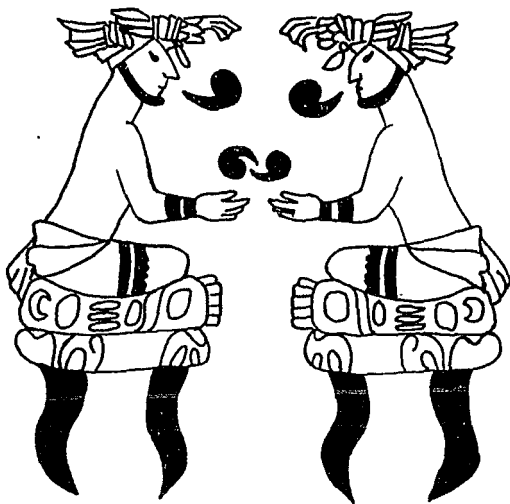
**Verón Eliseo; Prieto, Luis**  
**Lenguaje y Comunicación Social**  
**Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 1971**  
**228 pp.**

**E L  
S E N A D O  
M E X I C A N O**



**"ANTE SU PERSONAL"**

H. CAMARA DE SENADORES  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



"PARA ORIENTARTE HOY Y MAÑANA"

---

## BIENVENIDO

---

Ahora tu formas parte de una Institución donde el convivir diario y las necesidades de trabajo, nos enseñan a vivir en armonía.

En el Senado Mexicano, el crecimiento de los empleados es fruto de un equipo integrado, motivado, capacitado, con experiencia técnica y profesional; un equipo de trabajo al cual eres cordialmente bienvenido.





## COMO EMPLEADO DE LA CAMARA DE SENADORES, RECUERDA:

TEN SIEMPRE EN CUENTA QUE LOS TRABAJADORES RECIBIMOS BENEFICIOS DE VARIAS ÁREAS QUE INTERGRAN AL SENADO, NO SÓLO DE RECURSOS HUMANOS. ES IMPORTANTE QUE SIEMPRE PRESTES UN POCO DE ATENCIÓN A LAS CIRCULARES Y DEMÁS PROPAGANDA QUE FRECUENTEMENTE SE COLOCA EN LOS LUGARES ESTRATÉGICOS DE LAS INSTALACIONES DEL SENADO DE LA REPÚBLICA.

¡Vamos a recursos humanos a designar a los beneficiarios de nuestro seguro de vida. ¿?

¡Te gané! ya hasta tengo las credenciales para llevar a mis hijos al médico.

Si supiera que también fue a preventa social para tratar de conseguir una beca para mi hijo.



### PRESTACIONES:

RETRIBUYEN NUESTRO TRABAJO Y NOS OTORGAN CONFIANZA PARA LOGRAR NUESTRO BIENESTAR ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL

ECONÓMICAS

CULTURALES  
Y  
DEPORTIVAS

MÉDICAS

Es importante conocer la reglamentación, porque es un canal oficial de comunicación escrita por parte de la Cámara de Senadores, que establece en forma estandarizada políticas, normas, procedimientos e información en observancia general de la Institución.

# TU RELACION DE TRABAJO CON LA CAMARA DE SENADORES

## CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO:

El 7 de octubre de 1983, la Cámara de Senadores, tomando en cuenta la opinión del Sindicato correspondiente, estableció las actuales Condiciones Generales de Trabajo, cuya observancia es obligatoria para los trabajadores de base de la Cámara de Senadores del Congreso de la Unión. Su objetivo es establecer las normas aplicables a las relaciones jurídico-laborales que la Institución establece con su personal; comprende, por lo tanto, los derechos, beneficios y prestaciones que le corresponden, así como las obligaciones que le son propias.

Los capítulos que las comprenden son los siguientes:

- \* Disposiciones generales.
- \* De los requisitos de ingreso.
- \* De los nombramientos.
- \* De la suspensión y terminación de los efectos de nombramiento.
- \* De los salarios.
- \* De la jornada y horarios de trabajo.
- \* De los derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
- \* De las obligaciones y facultades del titular.
- \* De la intensidad y calidad del trabajo.
- \* De los descansos, vacaciones y licencias.
- \* De los cambios de adscripción, traslados y permutas.
- \* De las medidas preventivas para evitar riesgos de trabajo.
- \* De los estímulos y recompensas.
- \* De las sanciones.

Conocer las Condiciones Generales de Trabajo es un buen punto de partida para:

- \* Hacerlo todo mejor.
- \* Conocer a fondo las actividades.
- \* Entender los por qué.
- \* Ampliar la comprensión de lo que hacemos.
- \* Aclarar dudas.
- \* Saber más.

## CUANDO SEAS EMPLADO DE BASE SINDICALIZADO



### COMPANERO DE TRABAJO:

Todos como empleados podemos participar de muchos beneficios que nos brinda nuestra institución. Mantente siempre informado, acércate siempre a las áreas que nos brindan apoyo para obtenerlo.

Si eres sindicalizado o no, como trabajador puedes salir beneficiado. Hay muchos caminos para lograrlo, sólo presta atención a los desplegados que suelen colocarse.

¡Mira! acudí al sindicato y rápidamente me conseguí el préstamo que necesitaba.



¡Chispas! ¡no sabía que el sindicato nos brinda ese apoyo.



## SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA CAMARA DE SENADORES

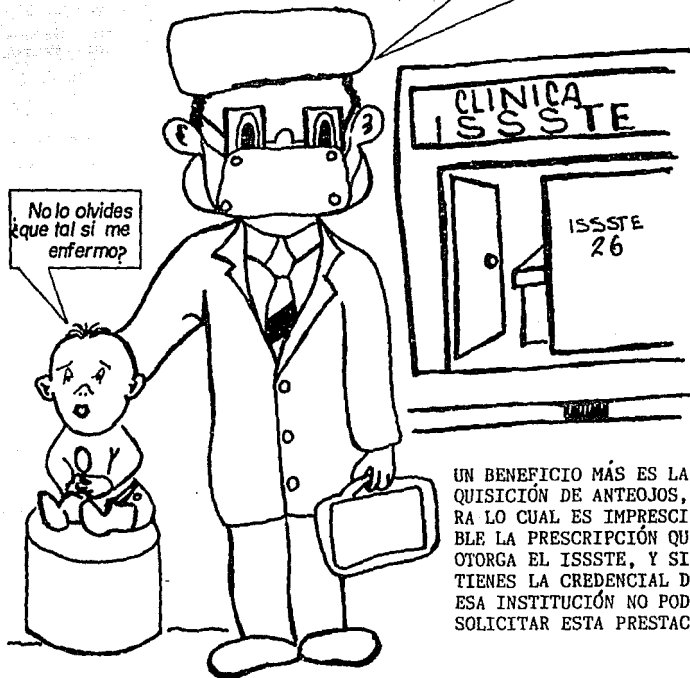
El actual Sindicato de Trabajadores de la Cámara de Senadores, fue instituido en junio de 1990. Durante su postulación, como programa de trabajo a realizar durante su período estatuario correspondiente, propuso a la base trabajadora, entre otros puntos, los siguientes:

- \* Actualizar las Condiciones Generales de Trabajo, para crear la -- identificación de nuestra organización sindical a través del cono-- cimiento de sus principios normativos, sus postulados ideológicos, sus funciones, sus derechos y obligaciones con la Institución.
- \* Revisar nuestros estatutos y adecuarlos al proceso de modernización y democratización de la política sindical y vigilar su cumplimiento, y distribuir ejemplares entre los trabajadores.
- \* Lograr plena incorporación de los trabajadores a programas de capacitación, con el propósito de que, en reciprocidad, logremos estímulos encaminados a mejorar el nivel de vida de los -- trabajadores.
- \* Formular programas de desarrollo que garanticen el bienestar -- de los trabajadores y su familia, fundamentalmente en las áreas de vivienda, cultura y recreación.
- \* Revalorar las funciones que desempeñan los trabajadores a fin de asegurar el reconocimiento legítimo de su labor en cumplimiento de los programas de trabajo, pugnando porque a mayor -- eficacia se otorguen mayores estímulos.
- \* Diseñar y aplicar nuevos esquemas de capacitación para el de-- sempeño y desarrollo en los propios centros de trabajo, dando un enfoque prioritario al logro de nuevas tecnologías (computa-- ción, proceso legislativo e idiomas).
- \* Evaluar las ventajas que se tendría al solicitar que el pago salarial se diera en forma quincenal y plantearlo de acuerdo a la aprobación de las mayorías.

# S E R V I C I O S

¿Ya tienes credencial para el servicio médico del ISSSTE? ¿no? ¡entonces acude a la dirección de Recursos Humanos, pero . . . recuerda que también en la Cámara de Senadores tenemos doctor y hasta dentista.

No lo olvides  
¿que tal si me  
enfermo?



UN BENEFICIO MÁS ES LA ADQUISICIÓN DE ANTEOJOS, PARA LO CUAL ES IMPRESCINDIBLE LA PRESCRIPCIÓN QUE OTORGA EL ISSSTE, Y SI NO TIENES LA CREDENCIAL DE ESA INSTITUCIÓN NO PODRÁS SOLICITAR ESTA PRESTACIÓN

# M E D I C O S

## PRESTACIONES MEDICAS

Son los servicios médicos asistenciales y prestaciones complementarias por medio del ISSSTE y del Servicio Médico -- del Senado de la República Mexicana, pa -- ra contar con la libertad de utilizar -- esta prestación de acuerdo con necesida -- des particulares.

Tiene derecho el personal activo, esposa, hijos y - padres de los mismos, siem -- pre y cuando sean depen -- dientes económicos.

Externa  
o  
Interna

Consulta Médica Externa (En el ISSSTE)  
Consulta Médica Interna (En el Senado)  
Consulta Odontológica  
Suministro de Anteojos.

## PRESTACIONES

El Senado Mexicano, entre otras prestaciones que apoyan el ahorro de la economía del trabajador, brinda cada 10 de mayo a las mamás un pequeño obsequio como homenaje a esa fecha. Además estimula también el apoyo para tramitar cualquier tipo de préstamo ante el ISSSTE, por ser una prestación económica más que se nos otorga; sin olvidar que todos los trabajadores que tienen hijos, pueden obtener un regalo para dárselo el día de reyes y el 30 de abril, día del niño.

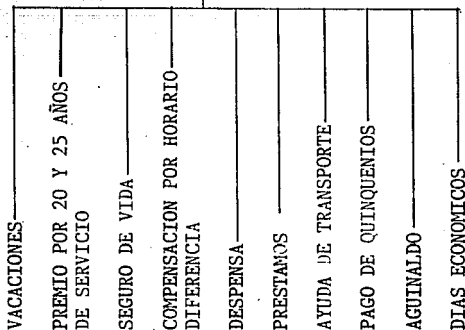


# ECONOMICAS

## PRESTACIONES ECONOMICAS

Otorgan al empleado una pequeña retribución que ayude a mejorar su calidad de vida en el aspecto económico

Tiene derecho el personal activo



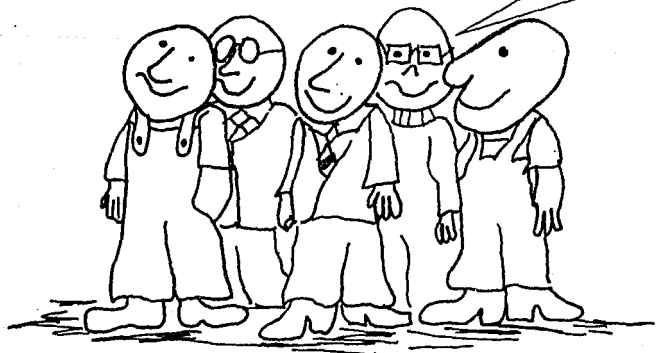


# PRESTACIONES CULTUR

¡Que bueno que me inscribí  
en el sindicato, ahora ya  
puedo dar golizas.!



Ahora que prevención social ya nos consiguió  
el descuento del autobús ¡ ya nos podemos ir  
a Cancún !



# LES Y DEPORTIVAS

## PRESTACIONES CULTURALES Y DEPORTIVAS

Pretenden contribuir al mejoramiento físico y mental del personal a través de algunas actividades deportivas y de esparcimiento cultural.

Tienes derecho como personal activo.

Culturales

Promoción de eventos culturales mediante boletines.

Acude al Departamento de Previsión Social

Deportivas

Promoción e invitaciones para la formación de equipos deportivos

Acude al Sindicato de la Cámara de Senadores

# Y ALGO MUY IMPORTANTE

Acude a la Dirección de Recursos Humanos a llenar este formato, en donde designaras a los beneficiarios de tu seguro de vida.



**Aseguradora Hidalgo S.A.**

SEGURO COLECTIVO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

CIVIL DE LA FEDERACION Y DEL DEPARTAMENTO DEL D.F.

SUMA ASEGURADA: LA QUE ESTE EN VIGOR A LA FECHA DEL SURESTRO

No. \_\_\_\_\_

MI NOMBRE Y MIS APELLIDOS  
COMPLETOS SON:

APELLIDO DE PADRE

APELLIDO DE MADRE

NOMBRE(S)

VIVO EN:

CALLE

Nº.

CIUDAD

C.P.

QUIERO QUE MI SEGURO SEA PAGADO A:

(ANOTE CON LETRA CLARA EL NOMBRE Y LOS APELLIDOS COMPLETOS DE SUS BENEFICIARIOS)

HUELLA DIGITAL DEL PULGAR  
DERECHO O EN SU DEFECTO DEL  
REQUERIDO DEL TRABAJADOR

SELLO DE LA OFICINA  
ANTE LA QUE SE LLENO  
ESTE VOLANTE

LUGAR Y FECHA

ASEGURADORA HIDALGO, S. A. PAGARA CONFORME A LA ULTIMA  
DESIGNACION DE BENEFICIARIOS QUE QUERE EN SU PÓLIZA

FIRMA DEL TRABAJADOR

ORIGINAL ASEGURADORA

DESPRENDA LA COPIA Y CONSERVELA

446 C.I.R.B. 04 20179 00 22 01001 (1-800-737-415-3800)

No olvides conservar tu copia después de que la Dirección de Recursos Humanos te haya sellado y recibido.



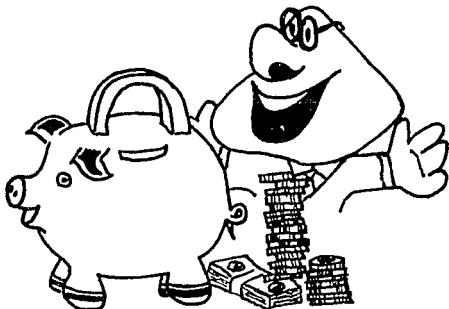
## ESTIMULO DE PUNTUALIDAD

Las horas de entrada al trabajo, son comunicadas por la Dirección de Recursos Humanos, previo acuerdo de nuestro jefe inmediato, mediante un oficio informativo, donde nos señalan el horario que deberemos marcar en la tarjeta por medio de los relojes checadores.

Ya que la puntualidad es necesaria para el buen logro del trabajo en equipo, se recomienda salir hacia su lugar de trabajo con suficiente anticipación, para así poder cubrir cualquier imprevisto.

Como reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, mensualmente, al revisar su tarjeta de control de asistencia, se les entrega un PREMIO DE PUNTUALIDAD a quienes no hayan tenido una sola falta, considerándose como tal, las ausencias por permisos, enfermedades no profesionales, sanciones y ausencias no justificadas.

Si por algún motivo se llega tarde, el trabajador deberá presentarse con su jefe inmediato para que éste conozca las razones del retardo o la inasistencia, y pueda tomar una decisión, misma que será notificada por escrito a la Dirección de Recursos Humanos con el objeto de justificar en la tarjeta respectiva y así evitar un descuento en el sueldo mensual.



## **TU EXPEDIENTE PERSONAL**

Todo nuevo trabajador, al ingresar a la Cámara de Senadores, aporta una serie de datos personales, que se mantienen en un expediente, y se actualizan gracias a la cooperación de cada uno de nosotros.

Dos de los datos más importantes son el domicilio y número telefónico (de tener este servicio en -- nuestro hogar). Por tal motivo, debemos notificar a la Dirección de Recursos Humanos y a nuestro jefe inmediato, cualquier cambio que tengamos en -- los mismos, así como cooperar con la institución cuando ésta nos solicite algunos datos más específicos con el objeto de actualizar nuestro expediente.

**C O N D I C I O N E S**

**G E N E R A L E S**

**D E T R A B A J O**

---

**CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO  
PARA LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA  
CAMARA DE SENADORES DEL H. CONGRESO DE LA UNION**

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO PARA  
LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA  
CAMARA DE SENADORES DEL H. CONGRESO  
DE LA UNION

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- De conformidad con lo establecido en el artículo 123 Constitucional, Apartado "B", su Ley - Reglamentaria, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos y el Reglamento para el Gobierno Interior del propio Congreso, la Cámara de Senadores, tomando en cuenta la opinión del Sindicato correspondiente, establece las presentes Condiciones Generales de Trabajo, cuya observancia será obligatoria para los trabajadores de base de la Cámara de Senadores del Congreso de la Unión:

ARTICULO 2.- En estas Condiciones serán designados:

- I.- La Cámara de Senadores, como la "CAMARA"
- II.- El C. Presidente de la Gran Comisión, -- como "TITULAR".
- III.- El Sindicato de Trabajadores de la Cámara de Senadores como el "SINDICATO".



- IV.- Los empleados de base como los "TRABAJADORES".
- V.- La Ley de los trabajadores al Servicio del Estado como la "LEY".
- VI.- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado como "LEY DEL ISSSTE".
- VII.- El Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje como el "TRIBUNAL".
- VIII.- Las Condiciones Generales de Trabajo como las "CONDICIONES".
- IX.- A la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado como la "FSTSE".

ARTICULO 3.- La relación jurídica de trabajo entre la Cámara y sus trabajadores, se registrá por los siguientes ordenamientos:

- I.- El Artículo 123 Constitucional, Apartado "B".
- II.- La Ley.
- III.- La Ley Orgánica y el Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.
- IV.- La Ley del ISSSTE, y, en lo no previsto por los Ordenamientos anteriores, supletoriamente y en su orden, por la Ley Federal del Trabajo, el Código Federal de Procedimientos - Civiles, las leyes del orden común, la costumbre, el uso, los principios generales del derecho y la equidad.

ARTICULO 4.- Para todos los efectos de las disposiciones de las presentes Condiciones la Cámara estará -- representada por el Presidente de la Gran Comisión o el -- Oficial Mayor, así como por los funcionarios a quienes --- expresamente y por escrito se les delegue dicha atribución.

ARTICULO 5.- La Cámara reconoce al Sindicato la facultad de tratar con ella los asuntos que afecten los intereses comunes de los trabajadores de base, así como los problemas individuales de éstos, a solicitud del trabajador interesado. El Sindicato acreditará su personalidad ante la Cámara con la copia certificada de su registro que expl<sub>i</sub>da el Tribunal.

ARTICULO 6.- Los trabajadores con nombramiento de base para plaza definitiva serán inamovibles después de -- seis meses de servicio, sin nota desfavorable en su espediente.

## CAPITULO II

### DE LOS REQUISITOS DE INGRESO

ARTICULO 7.- Para ingresar al servicio de la Cáma-  
ra, se requerirá satisfacer los siguientes requisitos:

I.- Presentar solicitud en la forma que autoriza la Cámara, la cual contendrá los datos necesarios para conocer los antecedentes del solicitante.

II.- Ser mayor de dieciseis años.

- III.- Ser de nacionalidad mexicana, con excepción de los casos previstos en el Artículo 9° de la Ley.
- IV.- Tener la escolaridad requerida para el puesto.
- V.- Comprobar con el certificado o título correspondiente, y en su caso con la cédula profesional, expedida por la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, dicho carácter.
- VI.- Presentar y obtener calificaciones aprobatorias en las pruebas de admisión que la Cámara haya establecido para el puesto.
- VII.- Gozar de buena salud, no padecer enfermedad des transmisibles o incapacidad orgánica que impida desempeñar el puesto a que aspira.
- VIII.- En su caso, demostrar haber cumplido o que se está cumpliendo el Servicio Militar Nacional.
- IX.- No haber sido separado de algún empleo, cargo o comisión del Gobierno Federal, por motivos análogos a los que se consideran en la Ley y en este Reglamento como causas de cese definitivo.

Cuando se requieran pruebas documentales de los requisitos señalados, éstos deberán satisfacer - las particularidades que sean señaladas por la Cámara.

A ninguna persona se le extenderá nombramiento - que le acredite como servidor de la Cámara, sin que previamente haya cumplido con los requisitos de ingreso señalados. Por lo tanto, la iniciación de los servicios se - llevará a cabo hasta que sean cubiertos dichos requisitos.

En ningún caso podrá considerarse prorrogado automáticamente un nombramiento que haya sido otorgado a tiempo fijo, si subsisten las causas que dieron origen a la designación, la Cámara expedirá un nuevo nombramiento por el - tiempo que considere suficiente al cumplimiento del trabajo encomendado.

### CAPITULO III

#### DE LOS NOMBRAMIENTOS

ARTICULO 8.- El nombramiento es el instrumento jurídico que establece la relación de trabajo entre la Cámara y sus trabajadores y debe constar por escrito.

ARTICULO 9.- Los nombramientos que otorgue la Cámara pueden ser: definitivos, provisionales, interinos, - por tiempo fijo o por obra determinada.

- I.- Son nombramientos definitivos: los que se expidan conforme al proceso escalafonario respectivo para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación.

- II.- Son nombramientos provisionales: lo que se expidan conforme al proceso escalafonario respectivo para ocupar vacantes temporales - de más de seis meses; tendrán el mismo carácter los nombramientos que se expidan para ocupar plazas provisionales reclamadas ante el Tribunal y su provisionalidad durará hasta que se emita la ejecutoria correspondiente.
- III.- Son nombramientos interinos: los que se expidan cuando el titular se encuentre gozando - de una licencia sin goce de sueldo hasta por seis meses.
- IV.- Son nombramientos por tiempo fijo: los que se expidan con fecha precisa de terminación para trabajadores eventuales o de temporada.
- V.- Son nombramientos por obra determinada: los que se otorguen para realizar labores ligadas directamente a una obra específica que por su naturaleza no es permanente. La duración del nombramiento en este caso estará - sujeta al tiempo que dure dicha obra.

Los nombramientos enumerados en las fracciones II, III, IV y V, en ningún caso generarán derechos escalafonarios. Estos serán regulados, conforme a la Ley y aplicados - por la Comisión Mixta de Escalafón conforme al Reglamento - correspondiente.

ARTICULO 10.- El personal de confianza no estará sujeto a las disposiciones de estas Condiciones. Será de terminado y contratado de acuerdo a la Ley y a las necesidades de la Cámara, la que fijará las condiciones especiales en que se prestarán los servicios correspondientes.

ARTICULO 11.- Lista de raya es el documento en que se determina la retribución que recibe el trabajador a cambio de servicios personales prestados, como consecuencia de una designación en la que no se expida nombramiento, ni se le considere de base.

ARTICULO 12.- Los nombramientos deberán contener los siguientes datos cualesquiera que sea la calidad de los mismos:

- I.- Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil, domicilio del trabajador.
- II.- La naturaleza de los servicios que deban prestarse, la cual se describirá con precisión.
- III.- El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.
- IV.- La duración de la jornada de trabajo.
- V.- La categoría, el salario y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.

El nombramiento deberá expedirse por escrito en un plazo máximo de quince días, después de que el trabajador cumpla con los requisitos establecidos en el Artículo 7 de las presentes Condiciones.

ARTICULO 13.- En caso de fallecimiento de un trabajador, la Cámara podrá preferir en igualdad de condiciones de aptitud y demás requisitos, a la esposa, hijos o persona que hubiese dependido directamente del trabajador siempre y cuando no se afecten derechos escalaforuarios.

#### CAPITULO IV

##### DE LA SUSPENSION Y TERMINACION DE LOS EFECTOS DEL NOMBRAMIENTO

ARTICULO 14.- En los términos de los Artículos 6 y 19 de la Ley, los trabajadores de base son inamovibles. El cambio de funcionarios no afectará sus derechos.

ARTICULO 15.- Son causas de suspensión temporal de los efectos del nombramiento:

- I.- Que el trabajador contraiga una enfermedad transmisible que ponga en peligro la salud de las personas que trabajan cerca de éste, previo dictamen médico.

II.- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judicial o administrativa, a menos que tratándose de arresto, el tribunal resuelva que debe tener lugar el cese del trabajador.

III.- Los trabajadores que tengan encomendado el manejo de fondos, valores o bienes, podrán ser suspendidos hasta por sesenta días por la Cámara, cuando apareciere alguna irregularidad en su gestión, mientras se practica la investigación y se resuelve lo conducente.

Para los efectos de esta fracción, el trabajador sujeto a investigación deberá entregar todo lo relacionado al desempeño de sus actividades al sustituto que se le designe y concurrir normalmente a su centro de trabajo para hacer las aclaraciones o explicaciones que exija la investigación, sin que se le prive de la percepción del salario.

ARTICULO 16.- Procede la suspensión de los efectos del nombramiento del trabajador, con la intervención del Sindicato, cuando incurra en alguna de las causas contenidas en el Artículo 46, fracción V de la Ley. - La relación de trabajo terminará definitivamente al sobrevenir el laudo del Tribunal.

ARTICULO 17.- Los nombramientos dejarán de surtir efectos sin responsabilidad para la Cámara por las siguientes causas:



- I.- Por renuncia o por abandono de empleo.
- II.- Por conclusión o término de la obra determinante de la designación.
- III.- Por muerte del trabajador.
- IV.- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores.
- V.- Por resolución del Tribunal en los siguientes casos:

a) Por incurrir el trabajador en faltas de probidad y honradez o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de trabajo.

b) Por faltar por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.

c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

d) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviera conocimiento con motivo de su trabajo.

- e).- Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- f).- Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad de las instalaciones de la Cámara, o de las personas que allí se encuentren.
- g).- Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores en todo lo concerniente a su trabajo.
- h).- Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante; salvo el caso en que medie prescripción médica de Institución Oficial.
- i).- Por incumplimiento comprobado de las presentes Condiciones Generales de Trabajo.
- j).- Por prisión que sea resultado de una sentencia ejecutoria.
- k).- Por contravenir el trabajador los deberes y responsabilidades que le hayan sido encomendados, de acuerdo con los manuales que para tal efecto tenga implantados la Cámara.

Para los efectos de las presentes Condiciones se considerará consumado el abandono de trabajo a que se - refiere la fracción primera de este Artículo, después de faltar el trabajador consecutivamente cuatro días sin pre

vio aviso ni causa justificada, también se considerará para los mismos efectos consumado el abandono de empleo desde el primer día de inasistencia del trabajador, cuando tratándose de manejo de fondos, valores o bienes, la falta haya tenido por causa la comisión de algún delito contra los intereses encomendados a su cuidado, así como los demás casos previstos por la Ley.

## CAPITULO V

### DE LOS SALARIOS

ARTICULO 18.- El salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados.

ARTICULO 19.- Los salarios de los trabajadores -- serán los que para cada categoría señale la Cámara y en ningún caso podrán ser inferiores al mínimo general.

ARTICULO 20.- El salario será uniforme para cada una de las categorías de trabajadores y no podrá ser disminuido durante la vigencia del presupuesto de egresos a que corresponda.

Las compensaciones a que se refiere el Artículo 36 de la Ley, serán fijadas por la Cámara en forma discrecional en cuanto a su monto y duración, de acuerdo con las responsabilidades o trabajos extraordinarios inherentes al cargo o por servicios especiales que desempeñen los trabajadores.

ARTICULO 21.- Los pagos se efectuarán en los lugares donde los trabajadores presten sus servicios y se harán precisamente en moneda de curso legal o en cheques.

ARTICULO 22.- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones al salario de los trabajadores en términos del Artículo 38 de la Ley, cuando se trate:

- I.- De deudas contraídas con el Estado, por - concepto de anticipos de salarios, pagos hechos con exceso, errores o pérdidas debidamente comprobados.
- II.- Del cobro de cuotas sindicales o de aportación de fondos para la constitución de cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que el trabajador hubiese manifestado previamente, de una manera expresa, su conformidad.
- III.- De los descuentos ordenados por el ISSSTE - con motivo de deudas contraídas por los trabajadores.
- IV.- De los descuentos ordenados por autoridad judicial competente, para cubrir alimentos que fueren exigidos al trabajador.
- V.- De cubrir obligaciones a cargo del trabajador en las que haya consentido, derivadas de la adquisición o del uso de habitaciones legalmente consideradas como baratas, siempre que que la afectación se haga mediante fideicomiso en institución nacional de crédito autorizado.

VI.- Del pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del fondo de la vivienda -- destinadas a la adquisición, construcción, reparación o mejoras de casa-habitación, o el pago de pasivos adquiridos libremente por el trabajador y no podrán exceder del 20% del salario.

El monto total de los descuentos no podrá -- exceder del treinta por ciento del importe del salario total, excepto en los casos a que se refieren las fracciones III, IV, V y VI de este Artículo.

ARTICULO 23.- En los días de descanso obligatorio y en vacaciones los trabajadores recibirán su salario íntegro.

Los trabajadores tendrán derecho a percibir su prima vacacional, el veinticinco por ciento del salario correspondiente a los días en que disfruten de vacaciones. El mismo porcentaje de salario diario será pagado a quienes laboren los domingos por necesidades del servicio, como prima dominical.

ARTICULO 24.- La Cámara otorgará a los trabajadores cuarenta días de salario por concepto de aguinaldo. El cincuenta por ciento a más tardar el último día hábil de la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante, a más tardar el último día hábil de la primera quincena de enero del año siguiente.

ARTICULO 25.- El salario se pagará personalmente al trabajador, o a su apoderado cuando haya causa de demora mayor que lo amerite, previa autorización de la Oficialía Mayor. Es nula la cesión del salario en favor de terceras personas.

ARTICULO 26.- Por cada cinco años de servicios efectivos prestados hasta llegar a veinticinco, los trabajadores tendrán derecho al pago de una prima quinquenal como complemento del salario. En los presupuestos de egresos correspondientes, se fijará oportunamente el monto o proporción de dicha prima.

## CAPITULO VI

### DE LA JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO

ARTICULO 27.- Para los efectos de estas Condiciones, se entiende por jornada de trabajo el tiempo diario que el trabajador está obligado a laborar, de conformidad con los horarios establecidos por la Cámara.

ARTICULO 28.- La jornada ordinaria de trabajo puede ser:

- I.- DIURNA.- Es la comprendida entre las seis y las veinte horas.
  
- II.- NOCTURNA.- Es la comprendida entre las veinte horas y las seis del día siguiente.

III.- MIXTA.- La que comprende fracciones de jornada diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea inferior de tres horas y media, pues de ser superior se entenderá como jornada nocturna.

El horario de los trabajadores se ajustará a lo dispuesto por la Ley. Distribuido de acuerdo a las necesidades de la Cámara.

ARTICULO 9.- Durante los períodos ordinarios y extraordinarios de sesiones, los trabajadores de la Cámara estarán obligados a continuar en sus labores el tiempo que duren las sesiones de la misma; al desahogo del trabajo originado por éstos y el que requieran las necesidades que impliquen el trabajo de las comisiones que tengan a su cargo estudios legislativos; en el entendido de que únicamente continuará laborando el personal estrictamente necesario, a juicio de la Oficialía Mayor, fuera de las jornadas ordinarias de trabajo, considerando los límites de tolerancia requeridos y conforme a las instrucciones recibidas.

ARTICULO 30.- El trabajador registrará la asistencia a sus labores tanto a la entrada como a la salida, en las tarjetas que la Cámara proporcione, en los relojes marcadores que para el efecto se instalen.

El trabajador firmará quincenalmente su tarjeta de control de asistencia, precisamente el día de su reposición.

ARTICULO 31.- Para entrar a sus labores y registrar la asistencia a que se refiere el Artículo anterior, se concede al trabajador una tolerancia de quince minutos después de la hora señalada para iniciarl

## CAPITULO VII

### DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.

ARTICULO 32.- Son derechos de los trabajadores:

- I.- Percibir el salario que corresponda a la plaza que desempeñen conforme al tabulador de categoría respectivo.
- II.- Desempeñar únicamente las funciones propias de su cargo y labores conexas, salvo, en los casos en que por necesidades del servicio se requiera su colaboración en otra actividad, - previa la intervención del Sindicato cuando el trabajador los solicite.
- III.- Percibir, en su caso, las remuneraciones - adicionales por trabajo de tiempo extraordinario que se le autorice, de acuerdo con el instructivo correspondiente, que emita para tal efecto la Oficialía Mayor, o con lo consignado en las presentes condiciones.



- IV.- Disfrutar de las prestaciones sociales, descansos y vacaciones, de acuerdo con lo que dispone la Ley y las presentes Con dicio nes.
- V.- Obtener las recompensas y estímulos de - carácter moral y material, en la forma y condiciones señaladas por la Ley de Premios Estímulos y Recompensas Civiles.
- VI.- Instruirse y capacitarse para desempeñar - eficazmente las labores propias de las plazas que tengan asignadas y para obtener los ascensos que conforme a las disposiciones de Escalafón les corresponda.
- VII.- Ser preferidos en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y antigüedad para ocupar las plazas del nivel superior a la categoría que tengan asignada, hasta - en tanto se realice el movimiento escalafonario definitivo o provisional.
- VIII.- Ocupar una plaza distinta y compatible con su estado físico, en caso de incapacidad -- parcial que les impida el desempeño de sus labores habituales, siempre que esta plaza se encuentre disponible; en caso contrario se estará a lo ordenado por las Leyes de - Seguridad Social aplicables.
- IX. Permutar su puesto en los términos que -- establecen las disposiciones de Escalafón.

- X.- Obtener su traslado o cambio de adscripción por razones de salud u otras causas marcadas en los términos de estas disposiciones.
- XI.- Recibir un aguinaldo anual equivalente al - importe de cuarenta días de salario el cual se le cubrirá el 50% en la primera - quincena del mes de diciembre y el 50 % restante en la primera quincena del mes de enero del año siguiente, con fundamento en los lineamientos del Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial expedido para tal efecto.
- XII.- Recibir una prima vacacional correspondiente al 25% del sueldo durante el período vacacional.
- XIII.- Obtener licencia con o sin goce de sueldo de conformidad con lo establecido en las presentes condiciones.
- XIV.- Asistir a los actos cívicos que se efectúen cuando así lo solicite y a la solicitud del Sindicato.
- XV.- Recibir una prima quincenal, los trabajadores que cuenten con una antigüedad de cinco años de servicio en adelante. El otorgamiento de esta prima estará sujeto a los términos y condiciones que establece la Ley.

ARTICULO 33.- Son obligaciones de los trabajadores -- las que consigna el artículo 47 de la Ley Federal de Responsa bilidades de los Servidores Públicos, así como los señalamien tos en el Artículo 44 de la Ley, destacándose de manera específica

las que a continuación se enuncian:

- I.- Desempeñar sus labores en forma adecuada, diligente y honrada, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las Leyes, así como a las presentes Condiciones.
- II.- Conservar en buen estado los instrumentos, útiles y materiales que les hayan sido entregados para la realización de su trabajo y devolverlos al término de sus labores o cuando le sean requeridos.
- III.- Observar buenas costumbres durante el servicio y guardar el respeto debido a sus jefes y compañeros de trabajo, así como al público en general.
- IV.- Prestar sus servicios en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o -- riesgo inmediato, peligren los intereses de la Cámara o de sus compañeros de trabajo.
- V.- Asistir puntualmente a sus labores, permaneciendo en el desempeño de ellos, durante la jornada de trabajo, salvo las excepciones que previenen estas Condiciones.
- VI.- Participar en los programas de capacitación y adiestramiento, observando la puntualidad en los mismos y sujetándose a las evaluaciones correspondientes.

VII.- Guardar la reserva y discreción debida de los asuntos que llegan a su conocimiento con motivo del desempeño de sus labores.

VIII.- Cumplir las comisiones temporales que por necesidades del servicio se les encomiende en los términos de las disposiciones legales aplicables

IX.- En caso de renuncia, entregar con anticipación los expedientes, fondos, valores y bienes cuya atención, administración o guarda estén a su cuidado, en los términos de las disposiciones legales aplicables.

X.- Cumplir, asimismo, con las demás obligaciones que se deriven de la Ley de las presentes disposiciones.

ARTICULO 35.- Queda prohibido a los trabajadores:

I.- Permanecer en las instalaciones de la Cámara una vez concluida la jornada de labores.

II.- Hacer uso indebido de cualquier equipo o material que se encuentre a su cargo con motivo del desempeño de sus trabajo.

III.- Hacer préstamos con intereses excesivos a sus compañeros de labores, así como realizar colectas, rifas, ventas o cualquier acto de comercio, dentro de la Cámara y durante la jornada de trabajo.

- IV.- Abandonar, durante las labores, su puesto sin motivo justificado y entablar conversaciones que alteren el orden y que distraigan a sus compañeros de labores, así como suspender las labores en lo individual o colectivamente a menos que se autorice por la Cámara.
- V.- Ser procuradores gestores representantes, agentes o empleados ante la propia Cámara de personas o instituciones con las que la Cámara tenga relaciones mercantiles o contractuales.
- VI.- Solicitar o aceptar gratificaciones, dádivas y obsequios de personas o instituciones que tengan relaciones contractuales o mercantiles, directas o indirectas con la Cámara, a fin de darles preferencia o para agilizar el trámite o resolución de los asuntos que con motivo del desempeño de sus labores, tengan necesidad de manejar.
- VII.- Hacer uso indebido o excesivo de los teléfonos.
- VIII.- Registrar, firmar, marcar o alterar la tarjeta de control de asistencia de un compañero o permitir que lo hagan por él.
- IX.- Maltratar, destruir o averiar, hacer mal uso de los útiles y equipo de trabajo, y en general, de los bienes de la Cámara.

- X.- Ingerir, dentro del centro de trabajo, bebidas alcohólicas, narcóticos o drogas enervantes, o concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de alguno de ellos, salvo que medie prescripción médica de institución oficial.
- XI.- Cambiar de puesto o turno con otro trabajador sin autorización del jefe respectivamente o utilizar los servicios de una persona ajena a su trabajo para desempeñar sus labores.
- XII.- Portar armas de cualquier clase durante las horas de labores; excepto, si por razón de trabajo están debidamente autorizados para portarlas.
- XIII.- Celebrar reuniones o actos de cualquier índole dentro de los recintos oficiales, sin previa autorización de la Cámara.
- XIV.- Las demás que se deriven de la Ley y del contenido de las presentes Condiciones.

## CAPITULO VIII

### DE LAS OBLIGACIONES Y FACULTADES DEL TITULAR

ARTICULO 36.- Son obligaciones de la Cámara:

- I.- Cubrir a sus trabajadores los sueldos, sobre sueldos, compensaciones adicionales por servicios especiales, primas y aguinaldo a que tengan derecho por los servicios prestados, o por el goce de vacaciones, descansos y licencias, conforme a la Ley y estas Condiciones.
- II.- Pagar las indemnizaciones por incapacidades que establecen la Ley, las presentes Condiciones, cuando los trabajadores no estén protegidos por la Ley del ISSSTE.
- III.- Cubrir a los deudos de los trabajadores que fallezcan, los pagos de defunción que autoricen las disposiciones oficiales en vigor.
- IV.- Ajustarse a las disposiciones relativas de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, cuando algún trabajador sea suspendido en sueldo y funciones para investigar cualquier responsabilidad en que hubiere incurrido.
- V.- Proporcionar asistencia jurídica a sus trabajadores cuando sean procesados por actos ejecutados en cumplimiento de su deber y otorgar fianza tan pronto sea fijada para que obtengan su libertad caucional.

- VI.- Preferir en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados respecto de quienes no lo estuvieren; a quienes representen la única fuente de ingreso familiar y a los que con anterioridad le hubieren prestado servicios.
- VII.- Dar a conocer a la Comisión Mixta de Escala fón las vacantes que se presenten dentro de los diez días siguientes a que se dicte el aviso de baja de algún trabajador o se apruebe oficialmente la creación de una plaza de base.
- VIII.- En su caso, establecer centros de capacitación en los que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan actualizar y mejorar sus conocimientos para el desempeño de sus labores.
- IX.- Reinstalar a los trabajadores en las plazas de las cuales hubieren sido separados, en cumplimiento del laudo respectivo.
- X.- Promover en el ámbito de su competencia el pago de la indemnización por separación injustificada cuando los trabajadores hayan optado por ella y, consecuentemente pagar en una sola exhibición de los salarios sobresueldos, primas de vacaciones de acuerdo, en los términos del laudo definitivo.



- XI.- Cubrir las aportaciones que le fijen las leyes especiales para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y - servicios sociales.
- XII.- Expedir y autorizar a sus trabajadores los documentos necesarios para el goce de las prestaciones y servicios sociales a que -- tengan derecho.
- XIII.- Promover el sistema abierto de educación para los trabajadores y sus familiares.
- XIV.- Conceder licencias con y sin goce de sueldo a los trabajadores en los términos de la Ley y de las presentes Condiciones.
- XV.- Cumplir con los servicios de higiene y prevención de accidentes requeridos por las le yes y sus reglamentos.
- XVI.- Integrar los expedientes de los trabajadores y remitir los informes que se les solicitan para el trámite de las prestaciones sociales, dentro de los términos que señalen los ordenamientos respectivos.
- XVII.- Cumplir las demás obligaciones que le imponen las leyes.

## CAPITULO IX .

### DE LA INTENSIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO.

ARTICULO 37.- Los trabajadores de la Cámara - prestan un servicio público que por su naturaleza debe ser de la más alta calidad y eficiencia.

La intensidad del trabajo se determinará por el conjunto de labores que se asignen a cada trabajador durante la jornada de trabajo que corresponda a las que racional y humanamente puedan desarrollarse por una persona normal y competente.

ARTICULO 38.- La calidad del trabajo se determinará por el desempeño eficaz, cuidadoso y esmerado de las labores que correspondan a cada trabajador por la índole de funciones y actividades que normalmente se consideran necesarios, de acuerdo con su nombramiento.

## CAPITULO X

### DE LOS DESCANSOS, VACACIONES Y LICENCIAS.

ARTICULO 39.- Por cada cinco días de trabajo, el trabajador disfrutará de dos días de descanso con goce de salario íntegro.

ARTICULO 40.- Se considerarán días de descanso, además de los mencionados en el artículo anterior:

I.- Los que determine el Calendario Oficial.

II.- Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto, y de otros dos después del mismo. Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para amamantar a sus hijos.

III.- Los demás que acuerde la Cámara.

ARTICULO 41.- La Cámara y el Sindicato, por conducto de sus respectivos representantes, formularán un programa de vacaciones escalonadas, tomando en consideración los intereses de los trabajadores y las necesidades del servicio.

ARTICULO 42.- Los trabajadores que tengan más de seis meses consecutivos de servicios, tendrán derecho a disfrutar de dos períodos anuales de vacaciones, de diez días hábiles cada uno.

ARTICULO 43.- La Cámara otorgará dos clases de licencias: con y sin goce de sueldo.

ARTICULO 44.- Las licencias a que se refiere el artículo anterior se concederán a los trabajadores que tengan más de seis meses de servicio activo conforme a las siguientes bases:

I.- Sin goce de sueldo:

- a) Para el desempeño de cargos de elección popular, comisiones oficiales, sindicales o puestos de confianza en otra dependencia o entidad de la administración Pública Federal.
- b) Por razones de carácter particular hasta por treinta días acumulables por cada -- año de servicios. El período máximo de -- estas licencias no podrá exceder de seis meses en un año.

Esta prestación podrá disfrutarse total- o parcialmente durante ese período y sólo hasta después de seis meses de haberse -- incorporado al servicio activo podrá soli- citar otra licencia.

II.- Con goce de sueldo:

- a) Hasta por tres días en un mes sin exceder de tres veces al año a un mismo trabajador, por conducto del jefe inmediato y con la autorización del titular de la unidad u -- órgano de adscripción.

ARTICULO 45.- En los casos de accidente o enfermedades de trabajo, a los trabajadores que los sufran se les concederá licencia, en los términos previstos por los -- Artículos 110 y 111 de la Ley.

ARTICULO 46.- El trabajador que solicite una licencia, podrá disfrutarla a partir de la fecha en que se le notifique de la autorización de ella.

Las licencias sin goce de sueldo hata por seis meses, solicitadas por el trabajador, serán irrenunciables; en consecuencia, quien obtiene una licencia de esa naturaleza queda obligado a disfrutarla, salvo cuando no se haya designado al trabajador interino que lo sustituya.

ARTICULO 47.- Para efectos de escalafón, se considerará como tiempo efectivo de servicio, para la evaluación de la antigüedad, el tiempo que transcurra durante la licencia concedida para el desempeño de comisiones sindicales o cargos de elección popular.

ARTICULO 48.- Para obtener la prórroga de una licencia, será necesario solicitarla cuando menos con diez días de anticipación a su vencimiento. Dentro del mismo término el trabajador deberá presentar el aviso de reincorporación al servicio, de no hacerlo, se le dará de baja por abandono de empleo en los términos de estas Condiciones y sin responsabilidad para la Cámara.

ARTICULO 49.- La mujer trabajadora disfrutará de licencia de maternidad con goce de sueldo íntegro, un mes antes de la fecha aproximada para el parto y dos meses después del mismo.

## CAPITULO XI

### DE LOS CAMBIOS DE ADSCRIPCION, TRASLADOS Y PERMUTAS.

ARTICULO 50.- El trabajador, sólo podrá ser cambiado de la adscripción señalada en su nombramiento por las siguientes causas:

- I.- A su solicitud, siempre y cuando la Cámara tenga la posibilidad de atenderla.
- II.- Por su permuta con otro trabajador, en los términos que se señalen en las presentes Condiciones y en el escalafón.
- III.- Por determinación de la Cámara en el caso de reorganización de oficinas para la atención de programas o necesidades del servicio. En estos casos, se deberán tomar en cuenta los antecedentes del trabajador.
- IV.- Por desaparición de la unidad administrativa u órgano de adscripción.
- V.- Por resolución del Tribunal.
- VI.- En los casos previstos en el antepenúltimo párrafo del Artículo 46 de la Ley.
- VII.- Por mutuo acuerdo entre el Titular y el Trabajador, con la intervención del Sindicato.

ARTICULO 51.- Los cambios de adscripción por necesidades del servicio, podrán ser temporales o definitivos. En ambos casos, los trabajadores estarán obligados a acatar la orden de cambio, siempre y cuando la Cámara -- cumpla con las prestaciones estipuladas en el Artículo 16 de la Ley, quedando a salvo su derecho de objetar ante el Tribunal la legitimidad o procedencia de la misma.

ARTICULO 52.- Cuando un trabajador reciba por escrito una orden de cambio de adscripción y no la acate, - dentro de los cuatro días siguientes a la fecha en que por escrito la reciba, se considerará abandono de empleo.

ARTICULO 53.- Concedido un cambio de adscripción, el trabajador beneficiado no podrá promover otro sino -- pasado un año a partir de la fecha del acuerdo respectivo.

## CAPITULO XII

### DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS PARA EVITAR RIESGOS DE TRABAJO.

ARTICULO 54.- A efecto de prevenir y evitar riesgos de trabajo, los trabajadores deberán observar las medidas de seguridad e higiene que al efecto se establezcan. Los riesgos profesionales que sufran los trabajadores se regiran por las disposiciones de la Ley del ISSSTE, y en su caso, por la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 55.- Los lugares donde el trabajo se - desempeña, tendrán las condiciones higiénicas necesarias; la Cámara mantendrá asimismo las condiciones de seguridad que se requieran para evitar los riesgos de trabajo, así como crear los instrumentos jurídicos y operativos convenientes para estos efectos.

ARTICULO 56.- Los trabajadores se sujetarán a los exámenes médicos y visitas domiciliarias a que se refieran las presentes disposiciones, en los consultorios oficiales del ISSSTE, en el Servicio Médico de Emergencia de la Cámara, o en su domicilio, según proceda, en cada caso, pero siempre por médicos del ISSSTE o los designados por la -- Cámara.

ARTICULO 57.- El trabajador que padezca enfermedad infecto-contagiosa, tendrá la obligación de ponerlo - en conocimiento del Servicio Médico de Emergencia.

ARTICULO 58.- En los archivos, bodegas o lugares en que haya artículos inflamables, estará prohibido fumar, encender fósforos y en general, todo lo que pueda provocar incendio o explosión.

ARTICULO 59.- Los trabajadores tendrán obligación de avisar inmediatamente a sus superiores de cualquier - peligro del que tengan conocimiento; tales como descomposuras de aparatos o máquinas, averías en las instalaciones y edificios ó de otra índole que pudieran originar algún riesgo profesional.

ARTICULO 60.- Los trabajadores que sufran accidentes o enfermedades profesionales, están obligados a dar aviso a la Dirección Administrativa dentro de las veinticinco horas siguientes al accidente o a partir del momento en que tengan conocimiento de su enfermedad

### CAPITULO XIII

#### DE LOS ESTIMULOS Y RECOMPENSAS



**ARTICULO 61.-** Los trabajadores de la Cámara - obtendrán las recompensas y estímulos de carácter moral y material en la forma y condiciones señaladas por la - Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y podrá consistir en:

- I.- Notas buenas en su expediente personal
- II.- Notas de mérito relevantes.
- III.- Reconocimiento por puntualidad.
- IV.- Reconocimiento por antigüedad.
- V.- Gratificaciones en efectivo, dependiendo de las posibilidades presupuestales de la Cámara.

#### CAPITULO XIV

#### DE LAS SANCIONES

**ARTICULO 62.-** El incumplimiento por parte de los trabajadores a las obligaciones o la violación de alguna de las prohibiciones señaladas en la Ley y en estas Condiciones, ameritará la aplicación de la sanción que le corresponda, sin perjuicio de que, si el incumplimiento diere lugar a un hecho de mayor responsabilidad, se procederá legalmente como corresponda.

**ARTICULO 63.-** Con respecto a la puntualidad y -- asistencia se establecen las siguientes sanciones:

- I.- Por cada cinco retardos, en el período de un mes, se descontará el importe de un día de salario.

II.- Por cada falta injustificada se descontará el importe de un día de salario.

III.- Por cuatro días de inasistencia injustificada se considerará causa justificada de rescisión de la relación de trabajo y se procederá conforme a lo establecido por la Ley.

ARTICULO 64.- Independientemente de las sanciones que impone el Artículo anterior, cada retardo se considerará como un motivo de amonestación, y por cada cinco retardos, se hará una nota de demérito al expediente del trabajador.

ARTICULO 65.- El abandono de empleo se considerará consumado cuando el trabajador abandone sus labores, cualquiera que sea el tiempo, si su ausencia injustificada causa daño o perjuicio grave al Estado a juicio de la Cámara.

ARTICULO 66.- Cuando el trabajador reincida en hechos u omisiones por los cuales ha sido amonestado, se hará acreedor a suspensión temporal en sus salarios --

y labores de uno a seis días, o a la terminación del nombramiento, según la gravedad de la falta.

ARTICULO 67.- Los hechos que den lugar a la suspensión o terminación de los efectos del nombramiento, se harán contar invariablemente en el acta administrativa que se levante a instancia del jefe inmediato del trabajador. Siempre comparecerá el trabajador afectado en las diligencias respectivas e intervendrá un representante del Sindicato. Con toda precisión se asentarán los hechos, la declaración del trabajador afectado y las de los testigos de -- cargo y descargo que se propongan; se firmará por los que en ella intervengan y por dos testigos de asistencia debiéndose entregar en el mismo acto, una copia al trabajador y otra copia al Representante Sindical. Si a juicio del Titular procede demandar ante el Tribunal la terminación de los efectos del nombramiento del trabajador, a la demanda se acompañarán como instrumentos base de la acción, el acta administrativa y los documentos que al formularse ésta, se hayan agregado a la misma.

#### TRANSITORIO

UNICO.- Las presentes condiciones entrarán en vigor a partir de su depósito en el Tribunal Federal de Conciliación y -- Arbitraje.

RECINTO DE LA H. CAMARA DE SENADORES.- México Distrito Federal, a 7 de Octubre de 1983.

- Siguen firmas página 37 ....

POR LA CAMARA DE SENADORES DEL  
H. CONGRESO DE LA UNION

POR EL SINDICATO DE TRABAJADORES  
DE LA CAMARA DE SENADORES:

C. LIC. MIGUEL GONZALE AVELAR  
PRESIDENTE DE LA GRAN COMISION

C. LIC. MA. ESTHER DE LA CRUZ C.  
SECRETARIA GENERAL.

C. LIC. JORGE MORENO COLLADO  
OFICIAL MAYOR

C. ALMA DELIA FLORES DE RAMIREZ  
SRIA, DE TRABAJO Y CONFLICTOS

T E S T I G O S

C. SEN. NORBERTO MORA PLANCARTE  
PRESIDENTE DE LA DIRECTIVA POR  
EL MES DE OCTUBRE

C. SEN. ERNESTO MILLAN ESCALANTE  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE  
ADMINISTRACION

C. LIC. MANEL GERMAN PARRA  
SECRETARIO GENERAL DE LA FEDERACION  
DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL  
SERVICIO DEL ESTADO

## I N D I C E

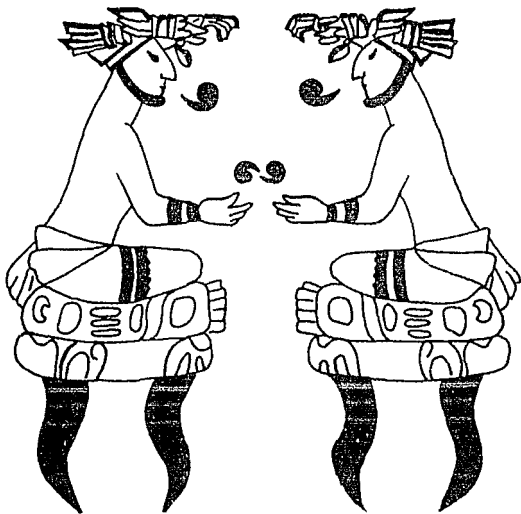
CAPITULO	I.- Disposiciones Generales.....	1
CAPITULO	II.- De los Requisitos de Ingreso.....	3
CAPITULO	III.- De los Nombramientos.....	5
CAPITULO	IV.- De la Suspensión y Terminación de los Efectos de Nombramientos.....	5 8
CAPITULO	V.- De los Salarios.....	12
CAPITULO	VI.- De la Jornada y Horarios de Trabajo.	15
CAPITULO	VII.- De los Derechos, Obligaciones y Pro hibiciones de los Trabajadores.....	17
CAPITULO	VIII.- De las Obligaciones y Facultades del Titular.....	23
CAPITULO	IX.- De la Intensidad y Calidad del Tra- bajo.....	27
CAPITULO	X.- De los Descansos, Vacaciones y Li- cencias.....	27
CAPITULO	XI.- De los Cambios de Adscripción, -- Traslados y Permutas.....	31
CAPITULO	XII.- De las Medidas Preventivas para Evi- tar Riesgos de Trabajo.....	32
CAPITULO	XIII.- De los Estímulos y Recompensas.....	33
CAPITULO	XIV.- De las Sanciones.....	34
TRANSITORIO.....		36

# EL SENADO MEXICANO



"CONOCIENDO NUESTRA INSTITUCION"

H CAMARA DE SENADORES  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



"PARA ORIENTARTE HOY Y MAÑANA"

---

## P R E S E N T A C I O N

La Dirección de Recursos Humanos del Senado de la República Mexicana, te da una cordial bienvenida y te invita a participar en una nueva experiencia: Conociendo Nuestra Institución.

Dentro de este folleto encontrarás un esbozo general de las instalaciones del Senado Mexicano, con el fin de proporcionarte una pequeña guía del lugar donde, desde ahora, colaboras.

Esperamos que esta nueva experiencia te sea de utilidad en el desarrollo de tus futuras actividades.



## CONOCIENDO NUESTRA INSTITUCION

El edificio del Senado de la República Mexicana se encuentra en la esquina que forman las calles de -- Donceles y Xicoténcatl. En ésta última, se puede observar la fachada principal del edificio que consta de -- dos pisos en su parte exterior. La planta baja tiene, por el lado de Donceles, siete ventanas enrejadas, más una puerta central que no se utiliza como acceso principal, y cinco por la calle de Xicoténcatl. El piso superior muestra igual número de ellas, más una sobre el acceso principal. A diferencia de las ventanas de la planta baja, las del primer piso ostentan unos balcones de hierro forjado, y todas tienen un marco de cantera.

La fachada principal presenta un aspecto sobrio. -- Conserva un rodapié de piedra en color negro, rematada por una moldura de cantera. Otra moldura corrida separa el piso superior del inferior. Remata la construcción una cornisa con roles en los extremos y copetes -- mixtilíneos sobre las gárgolas que conserva por ambas calles. En la parte más alta se aprecia una zona jardi-- nada con una techumbre de lámina sobrepuesta que co--- rresponde a la terraza del comedor.



*Entrada principal del edificio del Senado Mexicano.*

La puerta de acceso ostenta en su enrejado el escudo nacional y, sobre el dintel, en letras doradas "Senado de la República".

La construcción se desarrolla en torno a un gran patio central, delimitado por doce arcos escarzanos. A los lados, aparece la ventanería que corresponde a diversas oficinas - que ocupan la parte baja del edificio y un mezzanine o entrepiso.

Al centro del patio se yergue la figura del "Martir del Senado", Belisario Domínguez; su actitud nos remite al momento en que elevó su enérgica protesta en contra - del régimen huertista. Esta escultura en piedra es obra del jalisciense Miguel Miramontes Carmona, y fue donada por el pueblo de jalisco.



*Escultura del senador "Belisario Domínguez"*

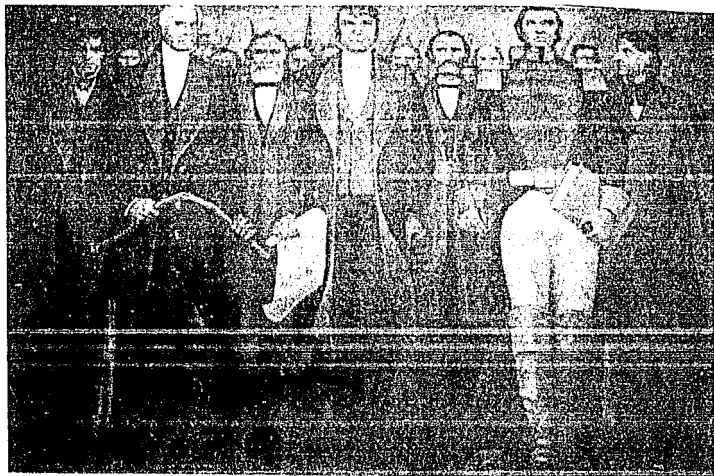
Entre la primera y la segunda plantas puede verse un friso de cantera con azulejos de Talavera en sus tradicionales tonos de azul cobalto, blanco y amarillo, mismo que se repite como remate del edificio.

Se aprecia un tercer piso, de material prefabricado, el cual fue hecho atendiendo a necesidades de espacio.

La planta baja aloja diversas oficinas de seguridad y administrativas, así como la biblioteca "Melchor Ocampo", creada en 1970, para albergar material bibliográfico y hemerográfico relacionada con la historia del Poder -- Legislativo. En su interior se hallan expuestas una pintura del libertador Simón Bolívar y un retrato de Melchor Ocampo, éste último obra del pintor Víctor Federico.

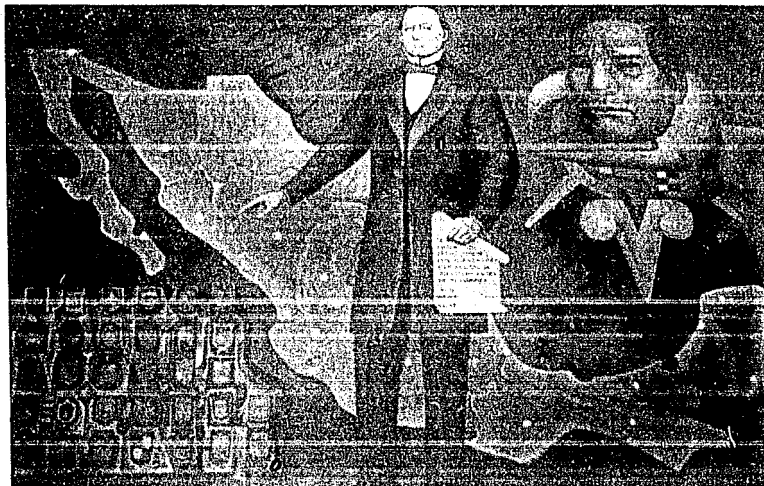
También en la parte baja pueden admirarse sobre los muros del corredor de acceso, dos lienzos de la pintora contemporánea Silvia Pardo, que aluden a los tres momentos cumbres de nuestra historia: la Independencia, la -- Reforma y la Revolución.

A los lados de la escalera principal se hallan dos pinturas, obra de Jorge González Camarena, que fueron realizadas para conmemorar, en 1974, el centenario de la restauración - del Senado. La del lado izquierdo se titula "Creadores de la República y del Senado"; en ella aparecen Valentín Gómez Farfías, José María Luis Mora, Fray Servando Teresa de Mier, Miguel Ramos Arizpe, Ezequiel Montes, Manuel Crescencio Rejón, Francisco García Salinas y Francisco Zarco, entre otros.



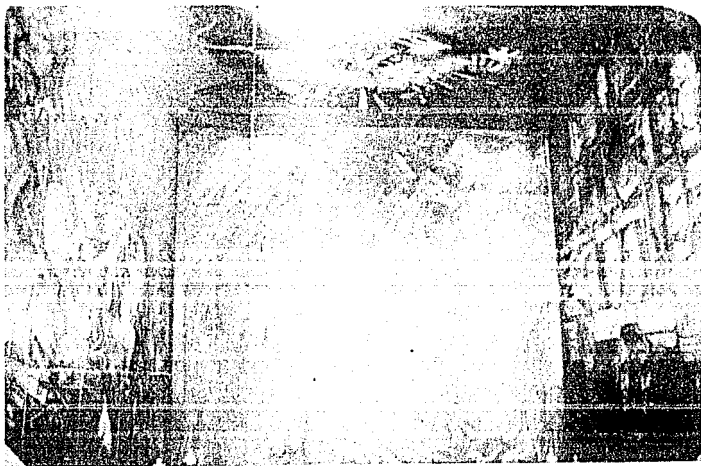
*"Creadores de la República y el Senado" (1974)*

La pintura del lado derecho lleva el nombre de "Autores de la Restauración del Senado"; en ella figuran Benito Juárez y Sebastián Lerdo de Tejada, este último sosteniendo en su mano izquierda un documento del 13 de noviembre de 1874, que recuerda el restablecimiento del Senado. Al fondo aparece un mapa de la República Mexicana en tonos verdes, que alude a la fertilidad de nuestro territorio; unas luces blancas marcan las entidades federativas y en la parte inferior izquierda, los escudos de los estados que conforman la federación.



"Autores de la Restauración del Senado"

Al cubo de la escalera principal se le ha llamado muy ---  
justamente el "Cubo Artístico del Senado". En él, el pintor -  
Jorge González Camarena plasmó en imágenes la historia de ---  
nuestra Nación desde su pasado prehispánico. Entre 1956 y ---  
1958, el artista realizó esta magna obra que cubre tres muros  
del techo; ésta fue ejecutada al óleo sobre tela especial en  
bastidores o marcos desmontables para ser fácilmente traslada-  
da.



*"Cubo Artístico del Senado"*



En el primer piso, donde los leones de alabastro marcan el término de la escalera, se aprecia con mayor claridad la grandiosa obra pictórica. Sobre el muro del fondo, un personaje forma parte de una alegoría colorida que alude al pro--



*"Belisario Domínguez" Retrato del senador, situado en el panel central del mural en su honor.*

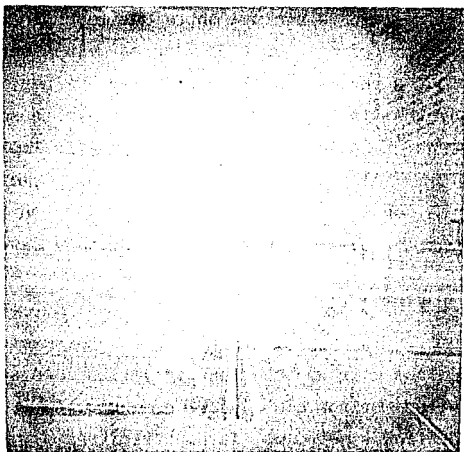
greso y a la fertilidad en el verde, a la pureza en el blanco que envuelve su cuerpo y a las luchas que ha librado en el rojo. También aparecen el trigo y el maíz como símbolo del mestizaje sobre el cual se fundó nuestra nacionalidad.

El muro de la izquierda se desarrolla en forma de abanico, es decir, tanto los objetos como los personajes están -- ubicados diagonalmente. En este muro se exhiben los símbolos de la tradición negativa de nuestra historia: un yelmo y cadenas simbolizan los trecientos años de dominación colonial y la esclavitud; una máscara entre llamas recuerda la actuación del Tribunal del Santo Oficio; un velero cargado con -- oro y plata, son las riquezas que salieron de nuestro país -- para llenar las arcas españolas; una mitra episcopal representa a las fuerzas clericales de todos los tiempos en México; tres máscaras aluden a la intromisión de países extranjeros; aparecen, además, el rostro de Santa Anna, y dos coronas, una del Imperio de Agustín de Iturbide y otra del Imperio de Maximiliano. Una máscara volteada se refiere a los -- traidores de la patria, La cabeza de Victoriano Huerta, con ojos inyectados de sangre, recuerda un episodio oscuro de -- nuestra historia.

Se desarrolla esta pintura sobre una representación de Quetzalcóatl como símbolo de vida. Arriba de una serpiente emplumada que atraviesa la pintura de lado a lado, aparece -a la izquierda- la figura de un misionero, defensor de -- los indígenas; a su lado está una alusión a la imprenta y sus beneficios. Al centro, Hidalgo y Morelos; Gómez Farias y Juárez. Un poco hacia la derecha, dispuestos en la misma forma, vemos a Flores Magón y Madero; Zapata y Carranza.

Es notable el innumerable simbolismo al que el pintor recurre como medio para llegar al pueblo. Entre elementos arquitectónicos correspondientes a diversas épocas, se --- aprecian otros motivos alusivos al progreso, como el vapor, el ferrocarril, el petróleo, la electrificación y la industrialización. Las conquistas agrarias, obreras y educativas también están representadas.

En el techo se ve, simbolizado en la lucha entre el águila y un ocelote, la pugna del día sobre la noche, de la luz sobre la oscuridad.



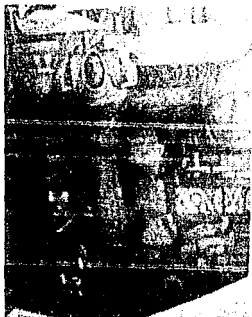
*Lucha, entre el día y la noche.  
Plafón del mural  
"Bellisario Domínguez"*

En el piso al que conduce la escalera principal se halla, sobre uno de los muros, una placa de mármol con los nombres de quienes crearon, defendieron y restauraron el Senado en nuestro sistema republicano federal: Juárez, Lerdo de Tejada, Teresa de Mier, Ramos Arizpe, Crecencio Rejón, Zarco, Isidoro Olvera, Guillermo Prieto, Ezequiel Montes, Rafael Dondé, Martínez de la Torre, Julio Zárate, Joaquín Alcalde, Manuel Dublán, Sánchez Azcona y Alfredo Chavero.



*"Belisario Domínguez"*  
Detalles del panel izquierdo

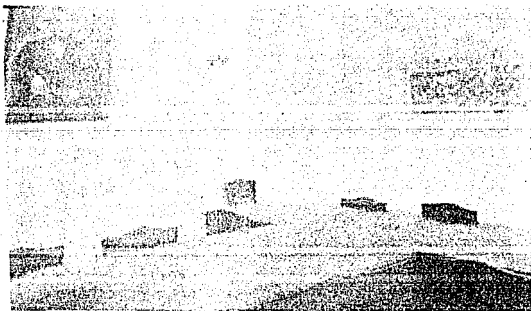
Sobre el muro de la derecha están las imágenes positivas de nuestra historia, dispuestas en figuras pareadas, en contraposición con el muro anterior.



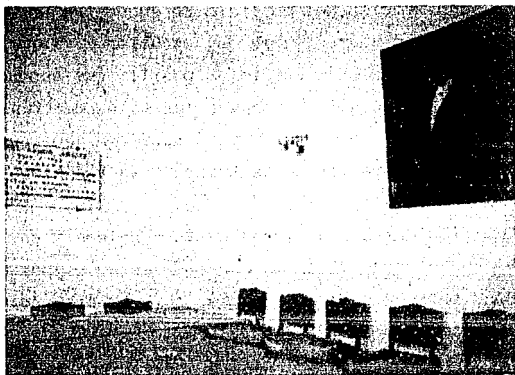
"Belisario Domínguez"  
Detalles del panel derecho

En esta sección del edificio se encuentra un busto en bronce de Benito Juárez, obra del escultor E. Tamariz, realizado en 1974. También existe un pasillo que conduce a la oficina de la Oficialía Mayor y a las salas de Comisiones; en estas últimas se discuten y se aprueban acuerdos: la sala Isidoro Olvera, la Ramos Arizpe y la Francisco Zarco.

Distribuidos en los muros de la escalera y en los pasillos, encontramos diversas obras de arte, dignas de ser nombradas también en este espacio, como un óleo del licenciado Adolfo López Mateos sosteniendo el "Tratado de Tlatelolco", obra del pintor Cueva del Río.



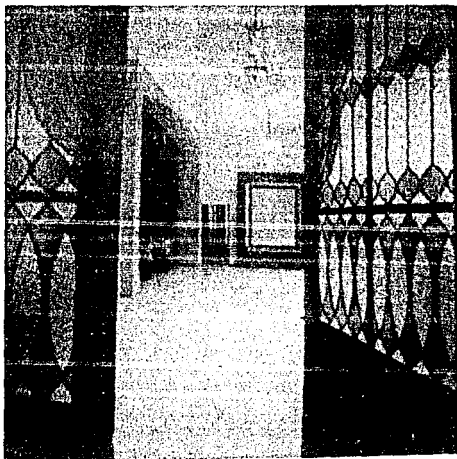
*Interior de la sala de Comisiones "Isidoro Olvera"*



Arriba: interior de la sala de Comisiones Miguel Ramos Arizpe;  
abajo izquierda: retrato de Francisco Zarco; abajo derecha:  
retrato de Miguel Ramos Arizpe.



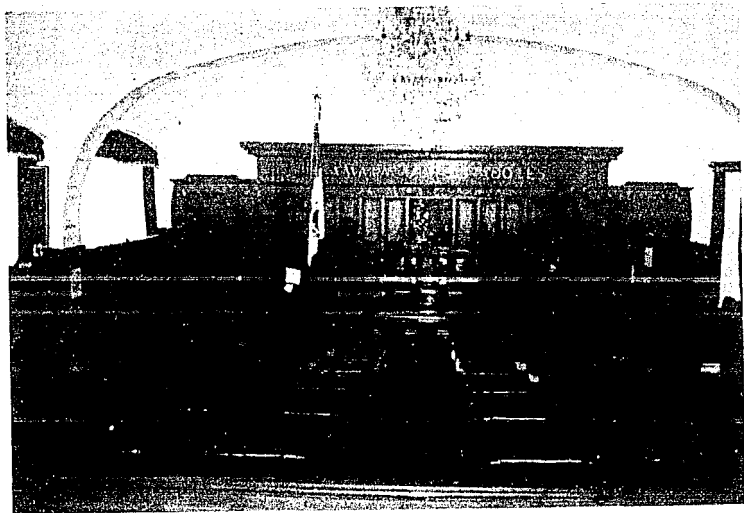
Se encuentra, asimismo, la sala principal de sesiones,  
a la que se entra por unas puertas con vitrales emplomados.



*Vista del vitral de la sala de sesiones*

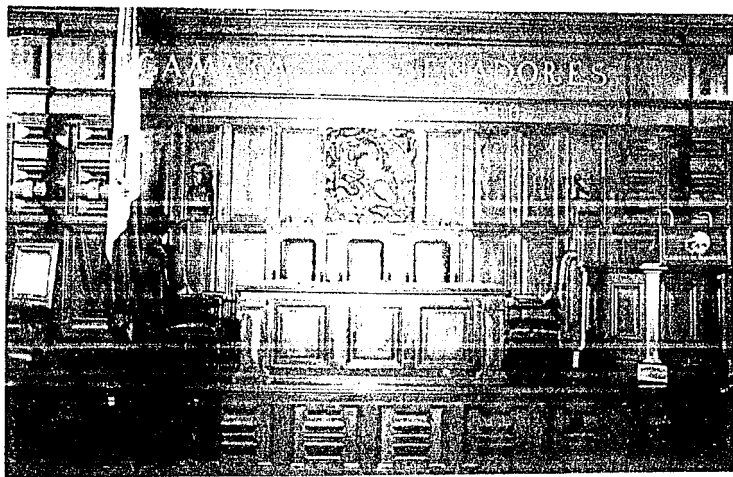
Ese mismo lugar está dispuesto en su interior en desnivel, y dividido por tres arcos rebajados, con molduras -casetonadas.

Del lado izquierdo tiene cuatro ventanales y del derecho tres, la iluminación se complementa con tres candiles.



*Vista general de la sala de sesiones*

Al frente, el presidium, que cuenta con cinco lugares, para el presidente, el vicepresidente y los secretarios de la Gran Comisión del Senado; en la parte trasera tiene el escudo nacional tallado en madera y dos bustos, también en madera, uno de Morelos y otro de Belisario Domínguez. Una copia fiel de su histórico discurso está enmarcado al lado izquierdo del presidium y sobre éste se lee, en letras doradas, el lema de Vicente Guerrero: "La patria es primero".



*Vista general del presidium de la sala de sesiones.*

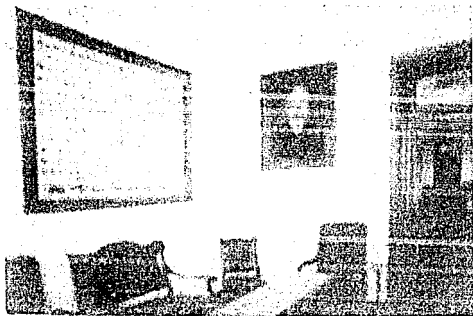


*Detalle del presidium*

Hay 64 escaños o curules para los legisladores, más 118 lugares para el público, divididos éstos de los ante riores por un pequeño pasillo de circulación.

En los pasillos laterales de esta sala se ubican -- los lugares para la prensa tanto nacional como extranjera. Todo el recinto está alfombrado en rojo. En la parte posterior se ubica la cabina de audio y video.

A los lados del presidium hay dos puertas que conducen a dos pequeñas salas de descanso y a un salón que presenta en sus muros 17 cuadros, de las legislaturas que se han integrado.



Interior de la sala llamada "de los pasos perdidos"

Saliendo de ese lugar, se llega a una pequeña área que muestra -sobre la puerta del elevador- el siguiente lema de Morelos: "Como la buena ley es superior a todo - hombre, las que dicte nuestro congreso deben ser tales, que obliguen a constancia y patriotismo".

De este lugar se pasa a una estancia que conserva el "muro de honor", en donde se hallan dispuestos los nombres de quienes desde 1954 hasta 1986, han recibido la medalla Belisario Domínguez, condecoración que en memoria del Senador Chiapaneco se otorga año con año el 7 de octubre.

Al lado derecho del muro de honor hay un "Estudio cabeza de Zapata", óleo del artista González Camarena. Se encuentra también en esta área un busto de Belisario Domínguez, obra del mismo artista de la figura de bronce de Benito Juárez.



*Acceso a la sala de la Gran Comisión*

Hacia la izquierda del muro referido se localiza la oficina del presidente de la Gran Comisión. En su antesa la hay algunas copias de obras de Siqueiros y de Zúñiga. La oficina particular del presidente se desarrolla en -- dos niveles. Tiene, además de una mesa para acuerdos, un escritorio. Hay una pintura de Morelos, de Angel Rodrí-- guez; tres óleos, que representan a Belisario Domínguez, Lerdo de Tejada y Ramos Arizpe; y una pequeña pintura a tinta, de Emiliano Zapata, realizada por Feliciano Béjar.



*Entrada a la oficina de la Gran Comisión*





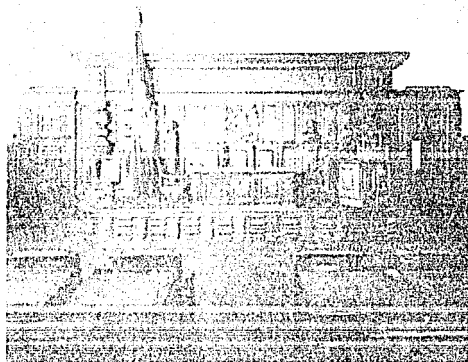
Arriba: interior de la sala de senadores "Benito Juárez";  
abajo izquierda: retrato de Sebastián Lerdo de Tejada;  
abajo derecha: pintura de José M<sup>o</sup> Morelos

En la parte más alta del edificio está el comedor. En uno de sus muros se aprecia una pintura del artista tlaxcalteca Desiderio Hernández Xochitiotzin. En ella aparecen las figuras del Senado de la antigua república de Tlaxcala, en la época prehispánica.

El comedor comunica por una de sus puertas con la Sala de Audiencias Públicas "Lerdo de Tejada"; en este lugar hay un busto de bronce realizado por Juan Olaguibel en --- 1966.

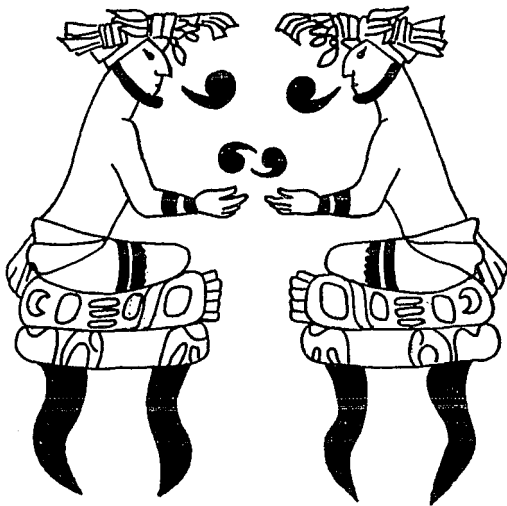
Otras obras de arte, en el edificio, dignas de mención, son: un busto en bronce del ilustre Senador de Campeche licenciado Francisco Field Jurado, realizado magistralmente por el escultor guanajuatense Salvador Moreno, y un cuadro de Venustiano Carranza, óleo de M. A. González Ventura.

EL  
SENADO  
MEXICANO



"COMO INSTITUCION"

H. CAMARA DE SENADORES  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



---

"PARA ORIENTARTE HOY Y MAÑANA"

## P R E S E N T A C I O N

Dentro de la intención de compartir lo que nuestra institución representa, la Dirección de Recursos Humanos del Senado de la República Mexicana, además de darte la bienvenida, desea compartir contigo algunas nociones generales de la estructura funcional de su organización, para que tú, como integrante de su equipo de trabajo, conozcas las funciones de la institución para la cual colaboras.

Deseamos que este material informativo te sirva de apoyo en la realización de tus próximas funciones.

## ANTECEDENTES HISTORICOS

La Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión, fue establecida en 1824, paralelamente al surgimiento de la República Federal. La actividad senatorial se ha afirmado y fortalecido a lo largo del proceso de desarrollo republicano.

La Cámara está integrada por dos Senadores por cada estado, y dos por el Distrito Federal; este principio de representación igualitaria refleja fiel y verazmente al Pacto Federal que conforma y cohesiona al Estado Mexicano. Suprimida la representación senatorial en 1857, su restauración fue planteada por Don Benito Juárez y consumada en 1874 por Don Sebastián Lerdo de Tejada.

Entre las facultades exclusivas del Senado Mexicano se encuentran: analizar la política exterior desarrollada por el Ejecutivo Federal; --- aprobar tratados y convenciones internacionales que celebre el Ejecutivo Federal; ratificar nombramientos de Ministros, Cónsules y altos funcionarios de las Fuerzas Armadas; resolver controversias entre los Poderes de algún estado y erigirse en jurado para conocer en juicio político las faltas de algún funcionario público.

El Senado de la República Mexicana a partir de la LIV Legislatura se caracteriza por ser plural en su representación partidista; conjuga diversas corrientes ideológicas del México moderno, ya que por vez primera en la extensa -- tradición senatorial dos entidades de la federación son representadas por partidos políticos de la oposición.

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos de una Organización son fundamentales ya que:

*Permiten conocer hacia dónde debemos orientar nuestro esfuerzo.*

y

*Son el punto de referencia que rige nuestras acciones como integrantes de una Organización.*

Abrir caminos, crecer... conquistar horizontes, con el máximo de esfuerzo, y lograr la unión de todo el personal hacia la consecución de los objetivos, es la meta básica de esta H. Cámara de Senadores. Para ello, ha establecido los objetivos que señalan el rumbo a seguir:

*Para alcanzarlos no basta con la participación de algunos, es indispensable que todos y cada uno de nosotros participemos en forma activa, por lo que es fundamental conocerlos a fin de identificar si son acordes con nuestros objetivos y valores personales y así poder caminar en la misma dirección.*

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

---

El Senado Mexicano, como Cámara integrante del Poder Legislativo, nace con la República Federal en 1824.

Integrado por dos senadores propietarios y dos suplentes por cada Estado y del Distrito Federal, representa, por este principio, el Pacto Federal que da forma al sistema político mexicano. Suprimido el Senado en 1857, su necesaria restauración fue planteada por Don Benito Juárez y consumada en 1874 por Don Sebastián Lerdo de Tejada.

Son facultades exclusivas del Senado: Analizar la política exterior mexicana desarrollada por el Ejecutivo; ratificar los nombramientos de ministros, diplomáticos, empleados superiores de Hacienda y jefes superiores del ejército, armada y fuerza aérea nacionales; autorizar al ejecutivo para que pueda permitir la salida de tropas nacionales fuera de los límites del país y el paso de tropas extranjeras al territorio nacional; dar su consentimiento al Presidente de la República para que pueda disponer de la guardia nacional fuera de sus respectivos estados; declarar cuando hayan desaparecido todos los poderes de un estado, -- que es llegado el caso, de nombrarle un gobernador provisional; erigirse en jurado de sentencia para conocer el juicio político de las faltas u omisiones que cometan los servidores públicos; otorgar o negar aprobación a los nombramientos de ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; aprobar los tratados internacionales y convenciones diplomáticas que celebre el ejecutivo y los demás que la constitución política le atribuyen.



## ESTRATEGIAS

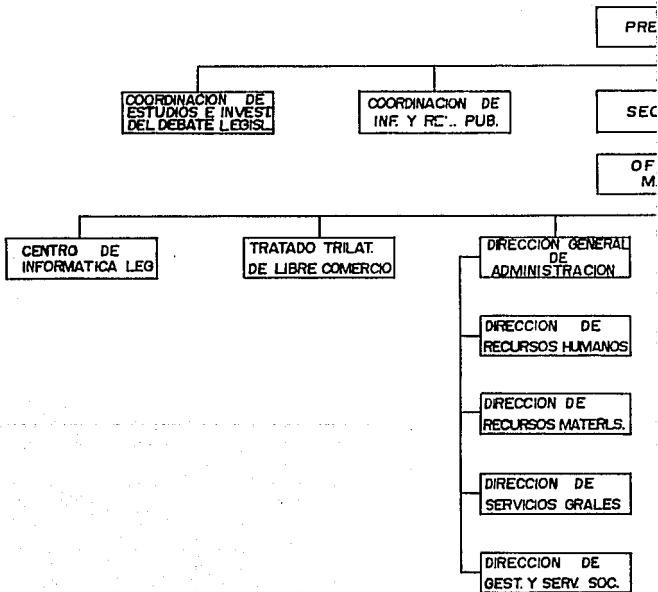
---

Estos objetivos habrán de lograrse a través de las estrategias básicas de:

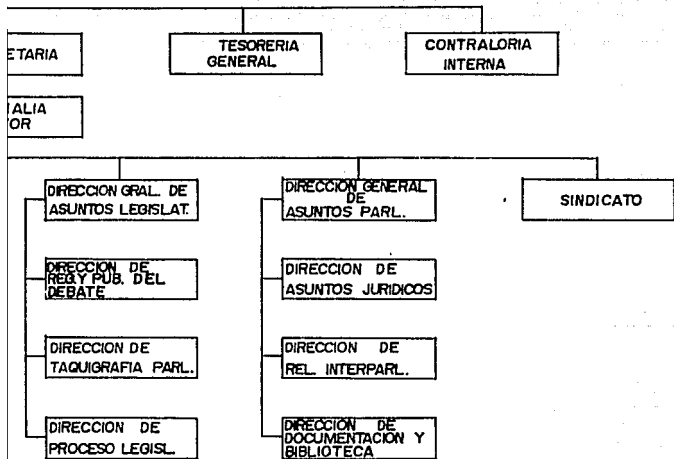
- INNOVACIÓN** Aprovechar la tecnología actual y los servicios de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores respuestas en la calidad del servicio que prestamos.
- FLEXIBILIDAD** Adaptarse a la circunstancia compleja y cambiante, ofreciendo soluciones a los retos y demandas del entorno. Implica ser más flexibles, orientándonos a responder más rápidamente, sin descuidar los controles.
- PROACTIVIDAD** Ser proactivos es hacer más y hacerlo mejor, adelantándonos al futuro construyéndolo desde hoy mediante una atinada planeación y acción. Debemos adelantarnos a los problemas y responder con mayor productividad.
- PRIORIDAD** Jerarquizar compromisos y deberes, --orientando los recursos institucionales para dar ejecución profesional a lo trascendente.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda institución cuenta con una estructura organizacional, la cual establece las relaciones formales (niveles jerárquicos), y la división del trabajo entre los integrantes de la institución a fin de alcanzar los objetivos planeados bajo un claro sentido de responsabilidad por campo de acción y/o especialidad.



DENCIA



## GRAN COMISION

La Gran Comisión es un órgano de coordinación y organización de las Funciones Legislativas, administrativas y políticas. Se integra con un senador de cada Estado y del Distrito Federal.

Las principales funciones de la Gran Comisión son:

- Proponer el personal de las Comisiones Ordinarias y Especiales.
- Proponer la designación de los comisionados ante la Comisión Federal Electoral.
- Proponer el nombramiento del Oficial Mayor y del Tesorero.
- Someter a consideración los nombramientos y remociones de los empleados.
- Brindar cooperación a la mesa directiva y a su presidente en la conducción de los asuntos y para mejor desahogo de las atribuciones administrativas.

## COMISIONES ORDINARIAS

Tienen a su cargo las cuestiones relacionadas con la materia propia de su denominación. Su reunión no es pública y únicamente celebran sesiones de información y audiencias, en las que asisten representantes del grupo de interés, asesores, o las personas que puedan aportar conocimientos y experiencias sobre el asunto de que se trate.

1. Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos.
2. Aranceles y Comercio Exterior.
3. Asistencia Pública.
4. Asuntos Indígenas.
5. Colonización.
6. Comercio Interior.
7. Corrección de Estilo.
8. Correos y Telégrafos.
9. Crédito, Moneda e Instituciones de Crédito.
10. Defensa Nacional.
11. Departamento del Distrito Federal.
12. Economía.
13. Editorial.
14. Educación Pública.
15. Ferrocarriles Nacionales.
16. Fomento Agropecuario.
17. Fomento Cooperativo.
18. Fomento Industrial.
19. Gobernación.
20. Hacienda.
21. Industria Eléctrica.
22. Insaculación de Jurados.
23. Justicia.
24. Justicia Militar.
25. Marina.

## COMISIONES ORDINARIAS

26. Medalla Belisario Domínguez.
27. Migración.
28. Minas.
29. Obras Públicas.
30. Patrimonio y Recursos Nacionales.
31. Pesca.
32. Petróleo.
33. Planeación del desarrollo económico y social.
34. Previsión Social.
35. Puntos Constitucionales.
36. Reforma Agraria.
37. Reglamentos.
38. Relaciones.
39. Salubridad.
40. Sanidad Militar.
41. Seguros.
42. Servicio Consular y Diplomático.
43. Tierras Nacionales.
44. Trabajo.
45. Turismo.
46. Vías de Comunicación.

## COMISIONES ESPECIALES

De Estudios Legislativos. En conjunto con las comisiones ordinarias, realiza el análisis de las iniciativas de -- leyes o decretos y formula los dictámenes correspondientes.

De Administración.

- Representa a la Cámara para su aprobación el presu--- puesto para cubrir las dietas de los senadores.
- Presenta el presupuesto de sueldos de los empleados - de la Cámara.
- Da cuenta mensual del ejercicio presupuestal.

De Biblioteca. Tiene a su cargo la atención de la bi--- blioteca del Senado de la República y todo lo que se relacione con actividades de esa naturaleza.

# MESA DIRECTIVA

---

