

24
2e3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EVALUACION DE LOS MEDIOS DE
COMUNICACION EN LAS EMPRESAS
PRIVADAS EN LA CIUDAD DE MEXICO.
(CASO ESPECIFICO UNION CARBIDE
QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V.)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A :
MARTHA ESTELA LEAL MARTINEZ

Director de Tesis: Lic. Salvador Mendiola Mejía

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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
=====

	Pag.
Introducción	I
CAPITULO I. - ORIGEN Y DEFINICION DE LA COMUNICACION.	1
1.1. Elementos de la Comunicación Características de los elementos en el Proceso de la Comunicación.	2 2
1.2 CONTENIDO DE LA COMUNICACION	
a) El Lenguaje	3
b) El Símbolo	3
c) Emisor/Receptor	4
DIAGRAMA DE LASSWELL	5
d) Mensaje	5
e) Ruido de Comunicación	5
e.1 Ruido de Canal	6
e.2 Ruido Semántico	6
f) Canal de Comunicación	6
2.- CANALES INFORMALES DE COMUNICACION	7
2.1- CANALES FORMALES DE COMUNICACION	7
CANALES VERTICALES DESCENDENTES	8
CANALES VERTICALES ASCENDENTES	8
2.1.1 - REDES DE COMUNICACION	8
2.2.2 - COMUNICACION INTRAPERSONAL	9
2.1.3 - COMUNICACION INTERPERSONAL	10
2.1.4 - COMUNICACION DE MASAS	10
2.1.5 - MEDIOS MASIVOS	11
2.1.6 - TELECOMUNICACION	12
2.1.7 - COMUNICACION POLITICA	12
2.1.8 - EL PROPOSITO DEL COMUNICADOR	13
CAPITULO II	
3.0 -LA ORGANIZACION	16
A) ENFOQUES CLASICOS	19
B) TECNICAS ORGANIZATIVAS	20

3.1	ADMINISTRACION	21
A)	PREVISION Y PLANEACION	23
B)	ORGANIZACION	29
C)	INTEGRACION	30
D)	DIRECCION	32
E)	CONTROL	33
4.0	REQUISITOS DE LA COMUNICACION	33
4.1	Estilo	33
4.1.2	Ordenamiento	34
4.1.3	Título	34
4.1.4	Resumen	35
4.1.5	Introducción	35
4.1.6	Método	35
4.1.7	Resultados	35
5.0	- COMUNICACION ORGANIZACIONAL	36
5.1	- LOS PROBLEMAS DE EMISION Y RECEPCION	37
5.2	- CARACTERISTICAS DE UN BUEN ESCRITO	39
A)	Memoparte o recado	41
B)	Memorando	42
c)	Carta	43
d)	Agenda de Trabajo	43
e)	Invitaciones Protocolarias	44
f)	Actas	45
g)	Minutas	46
5.3.	CASOS EN LOS CUALES RESULTA CONVENIENTE LA COMUNICACION ESCRITA	46
5.4	TIPOS DE ENTREVISTA	47
CAPITULO III -		
6.0	PANORAMA HISTORICO EN UCQYP.	50
6.1	SISTEMAS DE COMUNICACION CON QUE CUENTA LA ORGANIZACION	50
6.2	SISTEMAS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO EPICAZ EN UNA ORGANIZACION.	54
6.3	CONDICIONES BASICAS PARA BUENOS SISTEMAS DE COMUNICACION	54
6.4	¿COMO PODEMOS EMPLEAR NUESTROS MEDIOS Y SISTEMAS DE COMUNICACION PARA PREVENIR FALTA DE PRODUC- TIVIDAD?	56

7.0	BARRERAS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	57
7.1	BARRERAS DE TIPO FISICO	58
7.2	BARRERAS DE TIPO FISIOLÓGICO	58
7.3	FALTA DE PREPARACION	58
7.4	FALTA DE HONRADEZ	58
7.5	AUMENTO DE DISTANCIAS	59
7.6	COMPLEJIDAD	59
7.7	AUMENTO EXCESIVO DE NIVELES JERARQUICOS	59
7.8	FALTA DE COORDINACION	59
7.9	BARRERAS EN EL SENTIDO DE LA COMUNICACION (PROBLEMAS DE ACTITUDES)	59
7.10	BARRERAS DE TIPO SEMANTICO	60
7.11	BARRERAS DE TIPO PSICOLOGICO	60
7.12	AGRADO O DESAGRADO	60
7.13	JUICIOS DE VALORACION	61
7.14	VALORES DE TIPO EMOCIONAL	61
7.15	PREJUICIOS	61
7.16	BARRERAS DE COMUNICACION DESCENDENTE	61
7.17	BARRERAS EN LA COMUNICACION HORIZONTAL	61
7.18	BARRERAS DE LA COMUNICACION	62
8.0	COMUNICACION ESCRITA	64
8.1	LA CORRESPONDENCIA	65
9.0	¿CUAL ES EL PROPOSITO DE LA COMUNICACION?	66
9.1	LOS MEDIOS DE COMUNICACION	67
9.2	PROBLEMAS DE SEMANTICA	68
10.0	MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES	70
10.1	REGLAS PARA EL MEJORAMIENTOS DE LAS COMUNICACIONES.	70
	RESULTADOS	74
-	Anexo I - Cuestionario	
	CONCLUSIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	85

TEMA: "EVALUACION DE LOS MEDIOS DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE MEXICO. (CASO ESPECIFICO "UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V.")

INTRODUCCION

Pensando en una manera de mejorar las comunicaciones en las Empresas Privadas y optimizar sus resultados, consideré que la comunicación cumple una parte muy importante en este terreno. Para reforzar las ventas de comercialización de Productos Químicos, pensé en vincular de manera directa, alguna técnica de la Comunicación enfocada a las empresas. De entre varias de las técnicas de comunicación que servirán para este efecto, tenemos al teléfono, fax, telex, correo electrónico, transparencias ó acetatos, pizarrones, sistemas de voceo, manuales, etcétera.

Tomando en consideración que la mayor parte de la información recibida actualmente es vía telefónica, pasé a considerar el método audiovisual, así como el de folletos como métodos de refuerzo a lo explicado y expuesto en el teléfono o fax.

En primer término el presente trabajo enfoca aspectos teóricos. En segundo lugar parte de una concepción práctica a fin de conjuntar praxis y teoría en la resolución de un problema específico de tal forma que al finalizar el estudio se presenten resultados de la tesis.

Para efectos metodológicos, la presente tesis adopta modelos de técnica de investigación que abarcan desde labores bibliográficas, revistas, investigación de campo en su mayoría -cuestionarios, encuestas, entrevistas, así como recopilación de datos existentes en archivos de la empresa. De esta forma se pretendió atender los planteamientos generales establecidos para la elaboración de tesis profesional respetando al máximo los derechos de autor -citas textuales- intentando interpretar sus anotaciones con la mayor parcialidad y objetividad posible.

Para una mayor explicación y entendimiento del presente trabajo, consideré conveniente realizar una evaluación de los diversos medios implementados en las Empresas Privadas, verificando si los sistemas o medios existentes en UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., son los adecuados para los fines de la misma.

Por otra parte, uno de los objetivos de este trabajo, es hacer notar la necesidad de un mejoramiento en los sistemas computacionales, ya que casi no se cuenta con el equipo necesario para desarrollar el trabajo en forma veraz y oportuna.

La realización de un cuestionario fué necesaria para comprobar la veracidad o falsedad de la hipótesis, a la vez que es la herramienta base a partir de la cual se determinaron los grados de satisfacción que producen los distintos medios de comunicación utilizados. Para tal efecto se elaboró tratando de abarcar el conjunto de estructuras administrativas que disponen y sus medios de comunicación internos para analizar y evaluar hasta qué grado son coherentes y eficaces en la empresa.

Como capítulo de antecedentes, se considera el primer elemento para abordar el análisis del tema de estudio, ya que este trabajo, comienza por exponer en el primer capítulo de manera general, los elementos de la comunicación, su contenido, así como la relación con el hombre, integrándolos después, para pasar a dar una explicación de cómo pueden ser utilizados los medios de comunicación en las empresas, presentando como medio óptimo para UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, la realización de boletines internos, audiovisuales, etc. para ser presentados a los clientes con que cuenta la organización.

En el segundo capítulo, presente en forma más detallada "La Organización Empresarial, se inicia con una explicación de la Comunicación Organizacional así como sus elementos que son la: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, así como algunos problemas existentes tanto en la emisión como recepción de mensajes.

Como el marco de referencia es esencialmente administrativo, se aborda el problema de la palabra escrita desde ese particular punto de vista, procurando la esquematización de algunos de los principales instrumentos de comunicación administrativa escrita, fundamentalmente: informes, memoranda, recados, cartas de servicios, acuerdos, documentos especializados, proyectos, órdenes del día, agendas de trabajo, invitaciones protocolarias, actas, minutas, y otros; todos los cuales, a pesar de su frecuente uso, pocas veces se comentan en las obras especializadas.

En el tercer Capítulo se inicia con un análisis de los sistemas y tipos de comunicación utilizados en una Organización, así como las diferentes barreras existentes en la misma. Con ello se trata de convencer al lector, para que cuente con más y mejores instrumentos en la práctica cotidiana de la administración, para mejorar las relaciones internas y externas y obtener las metas que se haya trazado en su medio, básicamente laboral.

Posteriormente, se desarrollan capítulos reservados a la comunicación oral en sus ángulos teórico-prácticos, analizando el planteamiento del fenómeno comunicacional a través de la palabra y se fundamenta cómo obtener el desarrollo de las aptitudes del buen comunicador.

En las conclusiones, apporto mis ideas, basándome en el estudio y la práctica del tema, así como comentarios de los resultados obtenidos, haciendo igualmente algunas proposiciones sobre el particular. Si bien el tema está directamente relacionado con problemas en las Empresas Privadas, la finalidad de este trabajo es discutirlos y resolverlos. Sin embargo, no niego la necesidad de adecuar en el futuro las técnicas y métodos de la comunicación colectiva con las necesidades de estas empresas.

Con todo lo anterior, las empresas pueden y deben evaluar qué medios se adaptan más a sus necesidades de comunicación, ya que si este medio no es el adecuado, se producirán costos innecesarios en su operación, tales como llamadas de larga distancia no necesarias, procesos de información no distribuidos, etc.

En este caso, la empresa cuenta con oficinas regionales, por lo tanto, sus necesidades de comunicación son grandes, esto quiere decir que, requieren transmitir voz, datos, imagen, etcétera; ya que existen posibilidades de contratar líneas dedicadas entre esos puntos (oficina matriz y oficina regional).

Lo anterior nos conduce, a que no tenemos sólo una opción de comunicación como en el pasado, obligando al Personal responsable de la implantación de estos medios a analizar y evaluar las diferentes alternativas seleccionando la que mejor satisfaga esas necesidades.

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA TESIS

La realización de este trabajo de tesis, nace de la inquietud por ubicar a los Sistemas de Comunicación dentro de una organización comercial, como una serie de mecanismos empleados por la misma empresa al iniciar operaciones, para continuar su desarrollo y mantenerse en los ámbitos productivos.

En más de una ocasión, la gente atribuye a los sistemas de comunicación una connotación estrictamente electrónica. No pueden desligar a la comunicación de los amplificadores de video, de las ondas UHF o VHS, de las estaciones radiotelefónicas o transmisiones vía satélite.

Es obligatorio pues, remontarse más de 300,000 años en el pasado, al período Pleistoceno, Edad Cuaternaria, cuando el hombre aparece sobre la Tierra, y con él, ligada muy estrechamente, la comunicación. Federico Engels, en su libro titulado "El Papel del Trabajo en la transformación del Mono en Hombre", nos dice.. "los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros. La necesidad creó al órgano: la laringe poco desarrollada del mono se fue transformando, lenta pero firmemente, mediante modulaciones que producían a su vez modulaciones más perfectas, mientras los órganos de la boca aprendían poco a poco a pronunciar un sonido articulado tras otro" (1)

Por otra parte, es destacable el hecho de que el hombre no inició su proceso comunicativo con la palabra. Antes de aparecer los primeros sonidos arbitrarios, el hombre se transmitía informaciones por medio de símbolos gestuales, los cuales le permitían comunicarse aún sobre las copas de los árboles.

En los Estados pre-históricos de cultura, el hombre fue avanzando progresivamente, primero en un estado de salvajismo, permaneciendo en bosques tropicales o subtropicales, en donde las raíces y las nueces le servían de alimento y en donde el principal progreso de esa época es la formación del lenguaje articulado, hasta convertirse en el conquistador indiscutible mucho más adelante de nuestro satélite natural.

En todo este proceso evolutivo del hombre, siempre ha estado presente la comunicación, ya sea en forma de grito primitivo, o como señal electromagnética transmitida a través de varios cientos de kilómetros de distancia, pero para lograr estos avances, el hombre se valió de una acción definitoria del ser humano activo y progresista: el trabajo.

Durante los primeros "roces" entre los hombres se crearon los grupos, un conjunto de seres organizados en busca de completar objetivos específicos, el principal: la alimentación. Así fue como nacieron las organizaciones humanas, hoy imprescindibles ante cualquier actividad, ya que el hombre por condición y formación es un ente social.

Poco después el hombre encontró un sistema de parentesco bajo la descendencia de una pareja, y así se creó la familia. Con ello, las necesidades se incrementaron y con el paso del tiempo, el trabajo se diversifica y se perfecciona de generación en generación extendiéndose cada vez más a nuevas y muy variadas actividades.

Se suman entonces la caza, la ganadería, la agricultura, el hilado, el tejido, la alfarería, la navegación y con ello se especializan más los sistemas de comunicación.

Pero todas estas actividades destacan una nueva modalidad. El hombre descubre que para poder cumplir con sus objetivos hay que estar bien organizado y contar con una buena administración de sus recursos. Nacen entonces, organizaciones de tipo religioso, comercial, educativo, políticos, etc. Para cada una de ellas, específicamente, se determinan sus sistemas de comunicación. Hoy en día, estos sistemas están siendo ampliamente estudiados y practicados por millones de personas que participan cotidianamente en promover la comunicación entre sus semejantes.

Para la elaboración de este trabajo me propuse cumplir con tres objetivos:

Mi objetivo primario, es obtener, coordinar y controlar la información, dándole su importancia para formar parte de una verdadera organización haciendo énfasis a los sistemas de comunicación comúnmente empleados en la organización comercial que no involucre sofisticados, complejos y confusos medios electrónicos siempre atribuibles a la empresa.

Mi objetivo secundario, es eliminar aquella duda que se maneja periódicamente y que cuestiona el qué hace un comunicólogo en una organización dedicada a la comercialización de productos químicos; así como si los medios o sistemas de comunicación existentes en las empresas son los adecuados o no.

Asimismo, otro de los objetivos consiste en delinear y analizar el desarrollo de dos largas tradiciones de pensamiento sobre la organización.

Por otra lado, está el punto de partida de la tradición burocrática en Marx, Weber y Michels, que trataron de analizar y proveer soluciones para los problemas creados por una civilización industrial y organizacional. Son análisis críticos sobre aspectos estrictamente capitalistas de la sociedad moderna, poniendo en primer término el aspecto organizativo de nuestra sociedad. El problema es la dominación burocrática.

Los autores posteriores a los citados con anterioridad, cambiaron el objetivo de su trabajo pasando del nivel social al meramente organizativo. La otra línea de escritos organizacionales tiene un punto de partida diferente. La preocupación principal ya no es el problema de la democracia y la libertad individual, sino el problema de la productividad de la empresa. El centro de análisis ya no es la sociedad total, sino el trabajador individual, el miembro de la organización visto como un instrumento que pueda ser manejado con el fin de incrementar la productividad. (Taylorismo)

Las teorías formales de la administración, completaron el esquema anterior en cuanto que elevaron su espíritu de racionalización y su preocupación por la eficiencia a nivel de la fábrica al del conjunto de las organizaciones. Dentro de este modelo no se tomó en cuenta el punto de referencia individual, ya que fué la escuela de las relaciones humanas la que trató de estudiar de modo concreto cómo actúa la gente en las organizaciones. El individuo aparece como una gente con sentimientos y fines privados, a menudo su conflicto con los fines de la organización. Sin embargo, a pesar de éste interés por los problemas de la sociedad industrial, las preocupaciones prácticas de la dirección (productividad), siguen siendo el centro de los estudios de esta escuela. Asimismo, puede decirse de la teoría de la organización (adopción de decisiones) que acentúa la

importancia de los aspectos racionales de la organización al tiempo que procura un marco conceptual capaz de integrar la aproximación formal y la escuela de las relaciones humanas.

La distinción entre el ámbito de lo público y de lo privado, distinción propia de las sociedades burguesas capitalistas organizadas en Estado, han ido formando una nueva connotación: "lo público", tiende a identificarse con "lo social" o si se quiere a "lo gubernamental", lo privado con lo personal o interpersonal, con actividades económicas de carácter exclusivamente capitalista interesadas en el aumento de la rentabilidad privada e indiferentes a las patologías sociales por ellas provocadas.

La nueva política del intervencionismo estatal, exige una despolitización de la masa de la población. Ya que durante los últimos años, México ha llevado a cabo profundos cambios estructurales en su economía, mediante programas de ajuste y estabilización. Para afianzar este panorama, se han saneado las finanzas públicas con el apoyo de una profunda reforma fiscal, reduciendo la participación del Estado con un gran número de actividades productivas, abriendo nuevos espacios a la creatividad empresarial de los mexicanos y emprendiendo un programa de desregulación administrativa y operativa en los más importantes campos de la actividad económica.

Y por último, otro de los objetivos consiste en dejar un testimonio escrito, un instrumento académico, que sea útil para el estudio a futuras generaciones de estudiantes universitarios que se dediquen a la investigación y práctica de la comunicación.

H I P O T E S I S

-A partir de la evaluación de los medios de comunicación en la Empresa Union Carbide Químicos y Plásticos, S.A. de C. V., se podrá determinar en qué grado cumplen con su función sustantiva en cuanto a la organización interna de la misma.

C A P I T U L O I

I.- ORIGEN Y DEFINICION DE LA COMUNICACION.

Para hablar de lo que significa la palabra comunicación podemos decir que existe un conjunto de principios que podemos utilizar para predecir si una comunicación dada producirá el efecto deseado sobre un receptor específico. "Estos principios son los que los retóricos de épocas anteriores trataron de descubrir y durante siglos los estudiantes aprendieron las "reglas retóricas" (1) Tradicionalmente, la retórica se ha ocupado del arte de la persuasión. Platon, maestro de Aristóteles, definía la retórica como "la conquista de la mente de los hombres, por medio de las palabras". Para Aristóteles, la retórica era "la facultad de establecer los medios posibles de persuasión en cada caso particular".(2) Segun ambos autores, la retórica se aplicaba por medio de la psicología, la cual era considerada por ellos como la ciencia del pensamiento.

Han sido muchos los intentos de definir qué es la comunicación, señalar todos ellos esta fuera del alcance y objetivos de este trabajo.

Por lo que elegí la definición de Antonio Paoli. Esta servirá para precisar los términos en que se entenderá en esta tesis.

"Comunicacion es el acto de relación entre dos ó más personas mediante el cual se evoca en común un significado" (3)

Por otra parte, la comunicación la define Reed Blake, como "la interacción social por medio de mensajes, mensajes que pueden codificarse formalmente, mensajes simbólicos ó sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura. Una de las definiciones más utilizadas es:

"Transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficas etc." (4)

La comunicación humana es, además, un conjunto variado de procesos. Puede escoger entre cien medios diferentes: palabras, gestos, conversaciones íntimas ó medios de comunicación de masas.

1.1.- ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Los criterios de Schramm y Maletzke identifican las características de cada uno de los elementos de la comunicación en su proceso.

	* SCHRAMM	** MALETZKE
El Comunicador	{ Organó de comunicación ó Institucionalizada; el comunicador (la empresa) tiene una proporción muy alta de salida con relación a la entrada de información.	Organización Compleja una persona que habla por la institución.
Mensajes	{ Miles de mensajes idénticos al mismo tiempo.	Indirectos, unilaterales y públicos, sin la presencia de un conjunto de perceptores limitado y definido de modo personal
Canales	{ Canales técnicos (la comunicación colectiva es un fenómeno de tecnología moderna).	Medios técnicos de comunicación.
Perceptor Receptor Destino	{ Público en que las personas tienen poco contacto mutuo. Cada individuo está conectado con un grupo o grupos. En el grupo se interpreta el mensaje y se forma una opinión.	Público disperso, heterogéneo, anónimo
Comunicación de Retorno	{ Tardía. Puede apreciarse mejor gracias a la investigación de los públicos perceptores.	Respuesta al estímulo

- (5) *Schramm Wilbur "Proceso y Efectos de la Comunicación Colectiva" Quito, Ecuador, ediciones CIESPAL, 1965, p. 29
- (6) ** Maletzke, Gerhard, "Sociología de la Comunicación Colectiva" Quito Ecuador, Ediciones CIESPAL, 1964, P.15.

1.2.- CONTENIDO DE LA COMUNICACION

=====

En el estudio de la comunicación un tema central lo constituye la producción, organización, estructura, distribución, evolución histórica y funciones de los sistemas de mensajes en la sociedad, por lo que a continuación mencionaré los aspectos de contenido en toda comunicación.

A) EL LENGUAJE

=====

"El lenguaje es un sistema de símbolos -orales y escritos- que los miembros de una comunidad social utilizan de un modo bastante uniforme para poner de manifiesto el significado de aquellos" (7).

B) EL SIMBOLO

=====

Un símbolo es algo que se utiliza deliberadamente para representar una cosa. Es decir, un determinado símbolo representa un objeto particular, los miembros tienden a ver el símbolo y el objeto como inseparables. De ese modo "CABALLO" (en forma oral, escrito o gesticular), se convierte en el modo de referirse a un animal que tiene 4 patas, cola muy larga y abundante de pelo, alto y de hocico muy pronunciado. El mundo donde el hombre vive es, por lo tanto, un mundo de símbolos" (8).

"Los símbolos son, entonces, las unidades básicas de los sistemas de comunicaciones. Pueden ser verbales, como en la palabra hablada; gráficos como en la palabra escrita, o de representación, tal como una bandera.(9).

C) EMISOR / RECEPTOR

=====

Aristóteles, definió científicamente la comunicación (retorica), por primera vez, como la "búsqueda de todos los medios posibles de persuasión". Organizó su trabajo en tres capítulos:

- 1.- La persona que habla - Quién
- 2.- El discurso que pronuncia - Qué
- 3.- La persona que escucha - Quién

La persona
que habla

↓
QUIEN

El discurso
que pronuncia

↓
QUÉ

La persona
que escucha

↓
QUIEN

D) MENSAJE

En el modelo de comunicación de Lasswell (1948), dice:

Quién
Qué dice
En qué canal
A quién
Con qué efecto

El "dice qué", es el mensaje. Un mensaje es una selección ordenada de símbolos que persigue comunicar información.

Los especialistas que enfocan el "qué dice", se ocupan de los que se denomina análisis de contenido, pero, lo hacen acerca del mensaje total y no sólo de su contenido. Por contenido entendemos el significado de un mensaje.

A menudo, (como en la ruda pregunta; ¿Capta usted el mensaje?, "mensaje", se usa en forma intercambiable por contenido. En el campo de la comunicación no son idénticos, pues el contenido es un aspecto del mensaje.

E) RUIDO DE COMUNICACION

Los canales de comunicación, tanto formales como informales, están expuestos a "ruido" limitador esencial de la transmisión efectiva del mensaje. Hay dos tipos principales de ruido de comunicación: de canal y semántico. En los dos casos el resultado es el mismo; la pérdida de significado durante la transmisión.

E.1.- RUIDO DE CANAL.- Este tipo de ruido incluye cualquier perturbación que interfiera la fidelidad material del mensaje. En la comunicación masiva, el ruido de canal incluye perturbaciones tan diversas como los ruidos parásitos en radiofonía, la tinta borroseada en el periódico, una pantalla no estabilizada en T.V., o un tipo de letra demasiado pequeño en una revista.

En la comunicación interpersonal, alguien que habla en un cuarto superponiéndose a otra conversación, una puerta que se cierra y otras causas semejantes de distracción pueden también considerarse ruido de canal, ya que la distracción perjudica la transferencia informativa. La diafonía que acompaña a menudo a las conversaciones telefónicas a larga distancia sustituye un ejemplo de ruido en la comunicación intermedia.

E.2.- RUIDO SEMANTICO.- Este tipo de ruido, se traduce en la interpretación equivocada de mensajes. A menudo, en cualquier clase de actividad de comunicación hay discrepancia entre los códigos utilizados por el codificador y el decodificador, aunque el mensaje se reciba exactamente tal cual se envió.

Los investigadores sobre comunicación citan las siguientes fuentes de ruido semántico:

- 1) Palabras demasiado difíciles y tema demasiado difícil para que el receptor del mensaje los capte.
- 2) Diferencias entre el emisor y el receptor del mensaje con respecto al significado denotativo elegido para palabra(s), es decir, el receptor del mensaje piensa que la palabra señala algo diferente de lo que era propósito del emisor señalar.
- 3) Diferencias en el significado connotativo de la ó las palabras entre el emisor y el receptor del mensaje, diferencias en los significados que ellos asocian con la palabra.
- 4) Una estructura de oración confusa para el receptor del mensaje.
- 5) Una estructura de organización del mensaje, confusa para su receptor.
- 6) Diferencias culturales entre el emisor y el receptor del mensaje, a saber, entonación, uso de los ojos, de las manos y otros movimientos corporales. (12).

F) CANAL DE COMUNICACION

=====

Un canal de comunicación, es el medio utilizado para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde ésta viaja entre el comunicador (fuente o emisor) y el comunicado (receptor).

Los canales de comunicación son los vínculos efectivos que interconectan los nodulos fuente-receptor en una estructura de comunicación por donde circula el mensaje. Canal es entonces, un concepto fértil que presenta vinculaciones básicas con otros conceptos de teoría de comunicación, tales como: fuente, receptor y mensaje.

2.- CANALES INFORMALES DE COMUNICACION

=====

Los canales informales de comunicación son redes de comunicación interpersonal erigidas en torno de la interacción cara a cara de personas con intereses o propósitos comunes. Con el correr del tiempo, estas redes tienden a hacerse fuentes de información muy estables y confiables.

Hay dos tipos principales:

1.- El canal formado espontáneamente. Es un intercambio de mensajes en una red no estructurada constituida por personas que en su mayor parte, desconocen recíprocamente su identidad y posición. Este tipo de canal se utiliza con mayor frecuencia en lugares públicos o en momentos de gran excitación colectiva cuando los participantes sienten la necesidad y/o la libertad de intercambiar información con personas relativamente desconocidas.

2.- Los canales auxiliares. Es un intercambio de mensajes en redes erigidas en torno de amistades personales y propósitos que se unen.

2.1 CANALES FORMALES DE COMUNICACION

=====

Según lo señala Shibutani (1966), en el libro "TAXONOMIA DE CONCEPTOS DE LA COMUNICACION", un canal formal de comunicación tiene como característica distintiva, la de ser autorizado.

Dentro de una organización, los canales formales "representan las líneas oficiales de comunicación"; las designadas en los organigramas y especificadas en las descripciones de los cargos. Para toda una sociedad, los canales formales se identifican esencialmente con los medios masivos. El hecho de que la comunicación se produzca mediante el contacto personal, la palabra escrita o algún dispositivo electrónico, no es importante. Lo fundamental es si se califica el canal mismo como autorizado.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- a) Verticales descendentes
- b) Verticales Ascendentes
- c) Horizontales o de coordinación

CANALES VERTICALES DESCENDENTES

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplo: órdenes, circulares, boletines, etc.

CANALES VERTICALES ASCENDENTES

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuidan los ascendentes.

CANALES HORIZONTALES O DE COORDINACION

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

2.1.1 REDES DE COMUNICACION

Son estos términos, se designa un sistema para difundir información entre los miembros de un grupo.

Pueden considerarse dos tipos principales de redes de comunicación: formales e informales, que a menudo reciben el nombre de redes de comunicación emergentes y se producen en comunicaciones interpersonales en que nadie asigna o refuerza en forma consciente el uso de puntos específicos de contacto.

Por lo contrario, las redes "emergen" a medida que los participantes interactúan libremente con diversas tasas de intensidad y frecuencia. Los estudios han señalado que, con el tiempo, estas redes emergentes tienden a hacerse fuentes de información estables y confiables. El rumor, el chisme y otras formas no estructuradas de intercambio de información constituyen modelos básicos de barreras en la comunicación.

2.1.2 COMUNICACION INTRAPERSONAL

=====
"La comunicación intrapersonal es una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo; para decirlo brevemente, es hablar consigo mismo.

Tal tipo de comunicación es posible porque el hombre puede transformarse en objeto para el mismo, mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación. Estos símbolos, permiten que lo que el hombre dice a otros tenga para sí, idéntico significado que para los demás". (13)

Si bien toda comunicación es en cierta medida intrapersonal, los significados implicados en toda interpretación están siempre sujetos a nuestra propia interpretación privada .

El proceso de codificación-decodificación que se produce cuando una persona espera a solas ante una sala de operaciones o hace exámen introspectivo con respecto a alguna tragedia individual, es un tipo lo bastante característico de comunicación como para exigir un análisis separado. Por tal causa, conviene restringir la "comunicación" intrapersonal a la manipulación de señales que se produce dentro de un individuo en ausencia de otras personas (aunque tal vez estas estén simbólicamente presentes en su imaginación). Como tal, su lugar geométrico se limita a una sola persona en transacción con su ambiente, quien repara en lo que exigen sus propósitos, intuye lo que ha de admitir su organismo y asocia signos según la dinámica de su propia personalidad.

DAVID K. BERLO: MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

=====
Berlo hace una modificación en su modelo, identificando el codificador y al descifrador independientemente. El codificador que traduce a una clase los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el perceptor. Este concepto es particularmente útil en la información periodística, en cuyo proceso pueden ser diferentes las personas que cumplen estas funciones.

1	2	3	4	5	6
La Fuente de comunicación.	El codificador.	El mensaje	El canal	El Descifrador	El Perceptor de la comunicación.

2.1.3 COMUNICACION INTERPERSONAL

=====

La comunicación interpersonal tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en ellas pueden utilizarse los cinco sentidos, con realimentación inmediata.

Una de las concepciones más difundidas, -adaptada a Hovland (1948), la define como una situación de interacción en la cual un individuo (el comunicador) transmite, en un contexto cara a cara, estímulos (por lo general, símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos (comunicados).

Por otra parte Schramm, en su libro "Análisis de Contenido", nos dice que el proceso de comunicación interpersonal es posible cuando existen campos de experiencia entre el comunicador y el perceptor.

Schram contempla la posibilidad de que la fuente y el comunicador sea la misma persona, y que el perceptor y el destino sean otra persona, en la comunicación humana. Pero establece como condición esencial para la percepción del mensaje la experiencia común de comunicador y perceptor con la clave y el significado del mensaje. Si los campos de experiencia del perceptor no son los mismos que los del comunicador, no se comprende el significado del mensaje. La utilización de claves (lenguaje, por ejemplo) no comunes, produce las "interferencias semánticas".

2.1.4 COMUNICACION DE MASAS

=====

La comunicación de masas es un proceso y, si bien para este tipo de comunicación resulta esencial la tecnología moderna bajo la forma de los medios masivos, no debe confundirse la presencia de estos instrumentos técnicos con el proceso mismo. La comunicación de masas, según la concibe Wright, se distingue por las siguientes características:

- 1.- Se dirige a auditorios relativamente grandes heterogéneos y anónimos.
- 2.- Los mensajes se transmiten en forma pública, a menudo a una conveniencia para llegar de modo simultáneo a la mayor parte de los miembros del auditorio, y son de naturaleza transitoria.
- 3.- El comunicador suele pertenecer a una organización completa que puede implicar mucho gasto (y operar dentro de ella).

En un momento dado, millares de personas en condiciones casi aisladas e impersonales, reciben estímulos comunes. Son admitidas así a un tipo y espectro de experiencia social que sobrepasa la órbita de la vida social común y de la comunicación primaria: el proceso de comunicación masiva define y ubica los roles categóricos del comunicador (fuente) y comunicado (receptor); reduce o elimina la dimensión de las relaciones interpersonales en el proceso de comunicación; tiende a separar a los individuos de su entorno socio-cultural y extiende los horizontes de vida a un nivel y un dominio que sobrepasa el de la acción ordinaria.

"Todo acto de comunicación de masas puede descomponerse en cinco elementos: comunicadores que transmiten un mensaje por intermedio de un canal a un auditorio con algún tipo de efecto. La definición de comunicación de masas alude sólo a los primeros cuatro elementos; sin embargo, sus efectos son los que atañen hoy a la mayor parte de los habitantes del globo.

2.1.5 MEDIOS MASIVOS =====

La expresión "medios masivos", a menudo se aplica a los dispositivos técnicos por medio de los cuales tienen lugar la comunicación de masas. Desde tal punto de vista, puede considerarse que los medios masivos incluyen:

- 1.- Medios impresos" periódicos, revistas, libros, folletos, circulares para correo directo, carteles, y cualquier otro dispositivo técnico que lleve a un mensaje a las masas apelando al sentido de la vista.
- 2.- Medios electrónicos: Televisión y Radio, programas de transparencias de negativos, grabaciones en video, computadoras, telex, faxes, etc.
- 3.- En el tercer nivel, están los medios restantes: cine, teatro, música, conferencias, etc.

En toda empresa, los medios masivos, se consideran fuente de noticias verificadas. Así, si bien las noticias difundidas por quien actúan dentro de una organización compleja que se conoce como medios masivos tal vez de hecho, sean falsas, lo importante es que el relato pueda rastrearse a su fuente.

2.1.6 TELECOMUNICACION

=====

La telecomunicación -un producto de la revolución industrial- es el proceso de comunicarse a distancia utilizando instrumentos electromagnéticos diseñados para ese propósito.

Algunas subdivisiones de la telecomunicación son:

TELECOMUNICACION MASIVA.- Aspecto de la comunicación de masas que se limita a la transmisión mediante instrumentos de telecomunicación.

TELECOMUNICACION ENTRE DOS PUNTOS.- Tipo especial de comunicación que emplea instrumentos electromagnéticos para recorrer la distancia. Incluye el teléfono, el teletipo, el telégrafo, el radiotelégrafo móvil, la radiotelegrafía de aire a tierra y entre un buque y la costa, y otros sistemas similares.

E j e m p l o :

Si deseamos enviar información de la misma Empresa de un país a otro, se requiere de una de Computadora instalada en cada país o región a una línea telefónica y a un Aparato llamado Modem, este último que sirve de modulador para emitir la señal de la información que estemos enviando y de esta manera se cumple con el proceso de telecomunicación de un punto a otro.

Es imposible pecar por exceso al subrayar el papel que, en los sistemas de comunicación de una sociedad de masas, desempeña la telecomunicación. De hecho, muchos la consideran el centro de las redes de comunicación de toda una sociedad.

2.1.7 COMUNICACION POLITICA

=====

Es la comunicación que tiene efectos reales o potenciales sobre el funcionamiento de un Estado u otra entidad política.

La comunicación política es una actividad penetrante.

Tradicionalmente, quienes están en el poder, han controlado la comunicación para lograr sus metas, por ejemplo, mantenerse en él. Los jefes políticos, despotas y democráticos por igual, tienden a manejar la información entregada a los habitantes.

Quienes tratan de gobernar o de lograr que el sistema político realice determinadas acciones o intentan cambiarlo, también explotan o intentan explotar -en no menor grado que quienes gobiernan- el proceso de comunicación en propio beneficio: como al dar a la prensa la información seleccionada a montar demostraciones públicas para llamar la atención hacia una causa o problema.

Para la comunicación política se utilizan varias instituciones importantes:

- 1.- Organizaciones: Partidos, sindicatos, burocracias públicas y otras organizaciones de masas capaces de reunir a la elite, a la subelite y a amplios sectores de la ciudadanía. Son de alcance relativamente nacional y relativamente permanentes.
- 2.- Grupos: Colectividades menos permanente, menos institucionalizadas y, a menudo, menos dominantes.
- 3.- Medios Masivos: Tienen como objetivo o función principal la transmisión de mensajes a toda la esfera social.
- 4.- Canales especializados: Demostraciones y acontecimientos utilizados para la suma y articulación de intereses bajo circunstancias especiales.

Pero esto no significa sugerir que un jefe político ó el gobierno de una nación tenga tal control sobre las comunicaciones que puedan hacer lo que les plazca. Pueden influir en la comunicación y lo hacen, pero también muchos otros lo hacen con diferentes finalidades.

2.1.8 EL PROPOSITO DEL COMUNICADOR

Los comunicadores, cuando transmiten sus mensajes mediante el canal que deseen ejemplo: periódico, revista, memorándum, carta, fax, etcétera, tienen intenciones variadas. Ya que no necesariamente un comunicador escribe ó informa con el simple hecho de influir en los demás, sino que un comunicador al hablar o escribir se dirige a otro y al hacerlo advierte los puntos de vista de los demás. Su expresión es en cuanto a esto, socializada; y su intención es comunicarse.

Aunque por otra parte, puede existir una intención de influir en los demás, al emplear una campaña publicitaria y tratar de que compren mi producto, ya que sería un propósito manifiesto o latente. Un propósito manifiesto es el admitido e intencional.

**SCHRAMM: CONDICIONES PARA QUE EL MENSAJE PROVOQUE LA
RESPUESTA DESEADA.**

=====

Para que el proceso de comunicación opere en forma ideal, el mensaje debe tener las condiciones enunciadas por Schram. Mientras mejor se cumpla con esas condiciones, más posibilidad de selección del mensaje existe: el perceptor está sometido hoy a multiplicidad de mensajes de los diferentes medios de comunicación.

Segun Schramm esas condiciones son:

1. El mensaje debe formularse y entregarse de modo que obtenga la atención de destino.
2. El mensaje debe emplear signos y tener un contenido referentes a la experiencia común de la fuente y el destino, a fin de transmitir el significado.
3. El mensaje debe despertar necesidades de la personalidad en el destino y sugerir algunas maneras de satisfacer esas necesidades.
4. El mensaje debe sugerir, para satisfacer esas necesidades, una manera que sea adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el destino en el momento en que es impulsado a dar la respuesta deseada.

FACTOR DE SELECTIVIDAD

De esa multiplicidad de mensajes, el perceptor selecciona los que menor esfuerzo le ocasionan para recibir y percibir su significado, los que más llaman su atención y más despiertan necesidades de su personalidad, y los que mejor respetan el conjunto de normas de grupo y valores, ya que el perceptor es parte de un grupo social determinado. el factor de selectividad determina tanto la selección del mensaje como la percepción selectiva.

De acuerdo con la forma en que se cumpla con las condiciones anteriores, se selecciona el mensaje.

$$\text{Factor de Selectividad} = \frac{\text{Esperanza de Recompensa}}{\text{Esfuerzo Necesario}}$$

Esperanza de recompensa: La mayor o menor expectativa de satisfacer las necesidades de la personalidad.

Esfuerzo necesario: Mayor ó menor facilidad de percibir e interpretar el mensaje. * (14)

CAPITULO II

3.0- LA ORGANIZACION.-

Definiciones. Antes de explicar el giro de la organización para nuestra tesis, es necesario el repasar algunas de las definiciones mas conocidas, a fin de obtener un mejor entendimiento de nuestra empresa.- Para poder englobar en su totalidad los conceptos que manejaré en esta tesis, ennumeraré los términos más usuales:

Organización: Es el grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas con objetivos empresariales. El éxito depende de su estructuración planificada y de cómo define y trabaja para lograr sus metas. Es evidente que cualquier organización debe tener normas y costumbres que determinen como deben relacionarse los individuos que la integran. La diferencia principal entre una multitud y una organización, es que en esta última hay reglas que determinan cómo debe obrar la gente respecto de los demás.

El término organización puede contener dos acepciones:

- A) Ordenación y asignación de funciones.
- B) Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado para lograr objetivos específicos.

Las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

Por otra parte, considero conveniente mencionar lo que Luis Aguilar Villanueva en su libro de "Diccionario de Política" nos explica en relación a que existen dos principios que rigen la vida social, y en las organizaciones se pone de manifiesto uno de ellos. Las estructuras sociales pueden surgir como resultado colectivo de las diversas acciones de individuos que persiguen sus propios fines, o pueden reflejar el empleo conjunto de individuos que persiguen unas metas aceptadas por todos. Así pues, cuando los individuos o grupos de una comunidad compiten entre sí, entablan relaciones de intercambio, utilizan sus recursos para ejercer sobre otros.

Siempre que se asocian unos grupos de hombres con otros, - se desarrolla entre ellos una organización social; pero no toda colectividad cuenta con una organización formal, El criterio definitorio de una organización formal - ó de una organización, para abreviar- es la existencia de procedimientos para movilizar y coordinar sus esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes. Pero si todas las relaciones entre los miembros de organizaciones y todas sus actividades estuvieran totalmente determinadas por procedimientos formales, las organización no plantearía evidentemente ningún problema digno de investigación científica, pues bastaría con examinar simplemente sus programas y manuales de procedimiento oficiales para averiguar todo lo que se deseara saber sobre ellas" ()

***Aclaración:**

Durante la realización de la presente tesis y debido principalmente a factores de tipo redaccional, se mencionan los términos empresa, compañía y organización. Sin embargo, deseo expresar que mi intención es referirme a la organización empresarial ya que los conceptos empresa y compañía generalmente tienen una connotación de lucro, además de que el interés personal por aludir únicamente organización es debido a que deseo tratar sobre la estructuración de una empresa y no en si buscar definiciones conceptuales a empresa o compañía. Comprendo que los tres términos (empresa, compañía y organización) constituyen unidades integrales, pero no es mi intención profundizar en las funciones administrativas de toda la organización, sino clarificar un poco el diseño estructural de la misma para entender las responsabilidades de una Gerencia de Comunicaciones y los sistemas que se pueden emplear.

Para resumir, organizar significa sistematizar. De ahí la necesidad de conocer las distintas formas de organización.

Organización Lineal: Su concepción se deriva de las practicas militares. Los ejércitos representan el mas antiguo tipo de organización grande. El vocablo "lineal" hace referencia a la línea vertical de autoridad que principia en el más alto nivel de la administración y se extiende hasta el nivel más bajo de los empleados. Se utiliza para designar a un tipo de estructura, y los tipos de autoridad y responsabilidad asociados a ella.

Las ventajas de la organización lineal son:

- a) Es directa y sencilla
- b) Se precisa la autoridad y la responsabilidad
- c) La toma de decisiones y el cumplimiento de las acciones pueden realizarse rápidamente.

Organización de mando especializado o funcional.- Se basa en la responsabilidad funcional y en la asociación de productos. Se establece para actividades especializadas, tales como manufactura, mercadotecnia, ventas, compras, etc. Asimismo, se hace una asignación funcional de las actividades requeridas para la elaboración de los distintos productos.

Ventajas de la organización funcional:

- a) Permite una amplia especialización dentro de áreas convencionales como contabilidad, manufactura y mercadotecnia.
- b) Desarrolla el talento administrativo en amplias áreas de operación.
- c) Las responsabilidades se centralizan de acuerdo con una definición bien hecha de las funciones.
- d) Es más fácil la estandarización y coordinación de las políticas, los sistemas, los procedimientos y las operaciones.

Limitaciones de la organización funcional:

- a) Las responsabilidades pueden ser muy grandes para una sola persona.
- b) Se requiere de un liderazgo excepcional.
- c) Se necesita un gran número de subordinados.
- d) La pérdida de un ejecutivo puede trastornar profundamente la organización.

A) ENFOQUES CLASICOS

De entre los autores que han explorado la naturaleza y funciones de la organización social destaca enormemente MAX WEBER. Weber estudió a profundidad el desenvolvimiento de organizaciones sociales a través de la historia para descubrir en ellas sus rasgos más típicos y elaborar con estos un modelo ideal de organización.

Por lo que propuso Weber el establecimiento de una división del trabajo, la cual estuviera compuesta por funcionarios con diferentes niveles de autoridad y especialización. Los puestos dentro de la organización, por tanto, serían conferidos a los funcionarios administrativos de acuerdo a su nivel de especialización y a las funciones burocráticas que debía emprender, guardándose una relación entre puestos más que entre personas. Las vinculaciones entre puestos, de igual forma, debían ser controladas por reglamentos explícitos sobre las funciones y atribuciones de los oficiales administrativos. También, a efecto de evitar cualquier arbitrariedad en el ascenso y promoción de los empleados, pensaba Weber, debían establecerse tales incentivos en criterios objetivos como el mérito y la antigüedad.

Otra concepción del problema de la organización, que ha sido destacada como clásica en el estudio de esta área del conocimiento, es la de Robert Michels. Este científico social alemán hizo una revisión crítica de los sindicatos y partidos políticos de la Alemania de las dos primeras décadas de este siglo - cuyas conclusiones se hallan principalmente en su obra Los Partidos Políticos. Según Michels, decir organización es decir oligarquía. Necesariamente, decía Michels, en cualquier organización en donde subsistan niveles de autoridad se tienden a crear formas oligarcas de los estratos superiores de la estructura organizativa. De esa manera, los oligarcas o miembros de la organización que ocupan las posiciones más altas dentro de ésta actúan más concernidos por la vigencia y acrecentamiento de su poder y autoridad que por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, desviando así el sentido mismo de la organización en que se hallan inscritos.

La postura de Michels con respecto al fenómeno organizativo que contrasta notoriamente con la de Weber, por el sentido sumamente crítico de la de aquél, abrió,

no obstante, un nuevo enfoque en cuanto al análisis de la organización. Se trata ya en el caso de Michels de incorporar variables más cercanas a las realidades en que se encuentran sumergidas la organización. Michels señala la pugna por el poder y la dominación, tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones, como el factor más importante en la explicación y predicción del comportamiento de la organización. Con ello inicia un esquema político-sociológico en la evaluación de las formas organizacionales dentro de las sociedades.

Por último, otra vertiente importante en el desenvolvimiento de la teoría de la organización, la constituyen los precursores y seguidores de la llamada "administración científica". En esta corriente, en la que se incluyen autores tales como Frederick W. Taylor, Mary Parker Follet, Luther Gulick y otros, se trata de optimizar, a través de la organización del trabajo, los recursos de que disponen las empresas. Esto es, todos los problemas que se presentan en las organizaciones se enmarcan en la cuestión de alcanzar la máxima eficiencia en el empleo de los recursos y en la consecución de metas específicas de producción.

B) TECNICAS ORGANIZATIVAS.

Las técnicas que a continuación se tratarán de describir son sobre todo ejemplos de la perspectiva eficientista que se ha desarrollado en los últimos tiempos, y en esa medida serán evaluadas: en cuanto a su contribución al mejoramiento del nivel de racionalidad.

De esta forma, en los planteamientos generales acerca de las técnicas para el mejoramiento de la estructura y funciones de la organización se halla implícito el deseo de enmendar los mecanismos organizacionales en el logro de los objetivos y metas de la organización. Así, por ejemplo en lo que se refiere a la estructura de la organización, los organigramas, las funciones de los diferentes puestos etc.

Esas técnicas han ofrecido un lenguaje común con el cual los analistas de la organización pueden evaluar el funcionamiento organización.

3.1 - ADMINISTRACION

"Es la disciplina que persigue una satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con el esfuerzo humano coordinado (15). Para que la organización pueda "marchar" equilibradamente deberá seguir las pautas de: previsión, planeación, ejecución y control.

Por otro lado, en el "Diccionario de Política" de Luis Aguilar Villanueva, nos define a la Administración como "la planeación, control y organización del trabajo de oficina y la dirección de aquellos que lo realizan a modo de lograr los objetivos predeterminados:

- 1) Proporcionar toda la información necesaria y en forma completa a quién, cuándo, y dónde se necesite, para la operación eficiente de la institución.
- 2) Proporcionar registros e informes adecuados al costo más bajo posible.
- 3) Auxiliar al organismo a conservarse en un plano que le permita competir.
- 4) Suministrar trabajo de papeleo preciso y ayudar a prestar servicio al cliente.
- 5) Hacer registros escritos cada vez mejores a costos cada vez más bajos.

A la Administración de oficinas le interesa el logro de ciertas metas o resultados deseados; y básicamente, los esfuerzos del administrador de oficinas se centran sobre los métodos y medios para lograr estas metas.

En este sector se anotan tres importantes áreas:

A) Recursos Materiales: Aquí quedan comprender el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

B) Recursos Humanos: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Algunas modalidades en esta Área serían: conocimientos, experiencia, motivación, interés vocacional, aptitudes, habilidades, salud. etc.

C) Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan aparte de los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, las tecnologías especiales del proceso productivo etc.

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación de los grupos cuando ésta se desvirtua y pierde sus verdaderos objetivos.

La tarea de administrar es una e indivisible, de manera que puede entenderse como un conjunto de elementos que se encuentran relacionados, interactuantes e interdependientes. En este sentido, cuando se habla de las "etapas del proceso administrativo", se hace referencia a una división de la tarea de administrar, y cuyo único objetivo es el de facilitar el análisis, la comprensión y la implementación de dicha tarea.

En un análisis de tal proceso y para lograr mayor efectividad, lo que primero debe hacerse es enfocarlo sobre el propósito que se persigue, a fin de poder determinar si nuestra conducta nos está llevando a lograr el resultado deseado. La mayoría de las veces los escritores descuidan su tarea pensando que su labor consiste en redactar informes técnicos más que en lograr un cambio en la conducta de los lectores.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, Martha Margarita Fernández en su libro "Administración de Recursos Humanos" define a la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Como ya hemos visto, la comunicación, sus medios y sus sistemas dentro de una organización comercial, en este caso dedicada a la venta de materia prima para la elaboración de productos químicos, están unidos a los sistemas administrativos que requiere de los siguientes elementos, y por lo tanto explicaré a continuación:

Agustín Reyes Ponce, sintetiza estos procesos en:

- A) PREVISION Y/O PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION
- E) CONTROL

A) PREVISION Y/O PLANEACION
=====

Entendida como el conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura que contiene los elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, la previsión servirá para elegir entre alternativas, establecer objetivos, y metas en el tiempo y en el espacio, es decir, ordenar las acciones que permitan alcanzar con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la implantación precisa de responsabilidades que permitan controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios. En esta etapa se pueden aplicar algunas encuestas de tipo laboral para observar cuál es el comportamiento del personal, su interés en el trabajo, sus inquietudes acerca de la organización, identificación o rechazo y de esta manera poder determinar si los medios de comunicación existentes en la organización cumplen o no su objetivo.

A partir de esta concepción queda establecido que esta actividad administrativa permitirá elaborar un patrón ó modelo completo del trabajo que pretende realizar determinada empresa, ya que ningún gerente podrá organizar, dirigir, ó controlar con éxito sus actividades a menos que antes se hayan elaborado planes para tal fin. Así, la planeación resultará ser básica para realizar las subsiguientes funciones administrativas; sin la previa determinación no habra nada que organizar, nada que conducir, y nada que controlar.

En muchas ocasiones el término y su contenido son subestimados tanto por ejecutivos de alto nivel como por los niveles inferiores de la empresa, aspecto que obstaculizará el adecuado funcionamiento de la misma.

Es importante destacar la mecánica de la previsión ya que planear es decidir de antemano lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse, cuándo, bajo qué circunstancias., de esta manera, todas las actividades que se realicen deberán obedecer a un plan ya que de lo contrario, reinará la confusión y caos administrativo.

Por último, al planear, el gerente preveé en forma realista los problemas que se pueden presentar en un futuro, los analiza, estudia el problema. los efectos que producirán sobre las actividades de su empresa sea en la producción, en los insumos, en los consumidores, distribuidores, relaciones laborales y en los medios y grados de los sistemas de comunicación, decidiendo de esta forma la asignación del plan que mejor se ajuste a las necesidades y futuros resultados a alcanzar por una empresa determinada.

La previsión ó planeación son generalmente consideradas como las primeras funciones que se realizan en la secuencia gerencial de planeamiento, organización, dirección y control. La necesidad de planeamiento no está limitada al desarrollo de planes para el logro de objetivos organizacionales. El planeamiento es necesario para desarrollar planes para la empresa, necesarios a su vez para implementar aquellos planes diseñados para realizar objetivos organizativos integrales. El planeamiento es también imprescindible para determinar los métodos y tipos de controles, así como la clase de dirección que mejor convenga a la organización.

Tomando en consideración lo tratado con anterioridad, se plantean algunos mecanismos que influyen para que en ciertas ocasiones se deriven algunos problemas en la organización, como es el caso, para acelerar el proceso de la toma de decisiones en forma óptima se produjo la aparición del enfoque de sistemas, es decir aquí, se dio una evolución tecnológica porque la esencia del enfoque de sistemas consiste en que cuando se combinan eficazmente las partes, el total es mejor que la suma de ellas. En el desarrollo de la teoría de la organización y administración el problema consiste en reunir o "formar" un sistema con los diversos enfoques, principios y técnicas de las teorías existentes. Por lo que debo recalcar que, debidamente integrado, ese sistema administrativo logrará con más eficacia el objetivo que se se examina.

Además, las necesidades de implantar sistemas de información mediante el estudio y análisis de los elementos humanos, materiales, financieros y de los procesos que entre ellos interactúan, permiten la estandarización y simplificación de las operaciones que conducen a la adecuada toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los sistemas de comunicación aportan todo a la información que sea requerida, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho de una persona integrante del equipo de trabajo; la cooperación y la coordinación, a esta última considerada el eje del trabajo administrativo, no lograrán acciones unificadas hacia el objetivo establecido sin servirse de los sistemas, canales, medios, técnicas, conocimientos y procedimientos de la comunicación.

Asimismo, por medio de la previsión se llevan a cabo ciertas investigaciones sobre los cursos alternativos de acción, así como también para dialogar por la creación de nuevas reglas y para la fijación de objetivos. En esta etapa se aplican algunas encuestas de tipo laboral para observar cuál es el comportamiento del personal, su interés en el trabajo, sus inquietudes acerca de la organización; identificación o rechazo, y de esta manera poder determinar si los medios de comunicación existentes en la organización, cumplen o no su objetivo como a continuación se explica.

A medida que las organizaciones fueron creciendo y desarrollando nuevas actividades, lógicamente tendieron a hacerse más complejas, por lo que requirieron estructuras de organización más avanzadas y consecuentemente una diversificación mayor de objetivos y funciones.

Los orígenes de la teoría moderna de la organización, no pueden identificarse con alguna época específica ni atribuirse a alguna persona. Durante los fines de la década de 1940 y el principio de la de 1950 se inició una tendencia para alejarse del enfoque administrativo, basada únicamente en las funciones empresariales y de planeación, organización y control hacia una consideración de los procesos de actividad coordinada y las técnicas de la toma de decisiones.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución debido al gran crecimiento en el número de organizaciones, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza y bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegan al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo, en otros países, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registro y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así

surgió el primer "especialista en el área". Por lo que se considera que esta primera etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de Personal" encargado de pagos al Seguro Social y de la elaboración de nominas.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fué entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad, la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era sólo para pagar los impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nominas, necesitaba de especialista que evitara fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc.

Los sistemas de información han adquirido en los últimos años un significado tan relevante en la dirección de las Organizaciones que comienzan a darse cuenta de la importancia del enfoque de sistema y de la necesidad de diseñar sus sistemas de información y comunicación de acuerdo con sus necesidades de decisión y que ayuden a la solución administrativa de problemas mediante el análisis de los mismos que se consideran como identificables, observables, medibles y capaces de resolverse.

Existen diversas definiciones del término "sistemas", el autor Fernando Arias Galicia considera el sistema como "Un conjunto de diversos elementos mismos que se encuentran interrelacionados", (16) por otro lado, Gustavo Velázquez Mastretta, en forma general se puede decir que un Sistema es "alguna cosa o ente que recibe algo, lo procesa y produce algo." (17)

Otro aspecto de la definición es que la información y comunicación tendrá conexiones no sólo con las operaciones internas de la organización, sino también con las actividades de las fuentes externas a ella (su medio ambiente).

Por último, tanto la información como la comunicación serán proporcionadas a la persona adecuada, en el tiempo y forma correcta.

El propósito de un Sistema o medio de comunicación es proporcionar información veráz, oportuna y exacta a la persona que deba tomar decisiones, con el objeto de que sean las óptimas.

Por otra parte, la comunicación eficaz depende de la organización interna de la empresa. Durante los últimos años, algunas de las investigaciones más interesantes en comunicación se han ocupado del proceso de enseñanza-aprendizaje hacia los empleados, en un esfuerzo por elevar el nivel de la educación de los mismos a través del mejoramiento de su comunicación básica.

Se desarrollan secuencias programadas paso por paso, para provocar competencia en una amplia gama de temas académicos y de habilidades técnicas. Estas van desde destrezas elementales como ortografía y aritmética simple, a capacidades altamente perfeccionadas que necesitan recurrir al juicio lógico para resolver problemas más sofisticados. Para hacer esto, puede necesitarse un programa constituido por varios centenares o aún de miles de pasos.

Es por ello que las organizaciones industriales, en este caso, la Empresa UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., rápidamente se ha percatado de las posibilidades que tienen las máquinas computadoras, así como de su instrucción programada para mejorar la eficacia de sus métodos de administración y organización de la empresa para brindar un magnífico servicio a sus clientes y proveedores.

Otro punto importante a considerar dentro de la previsión es el aspecto laboral en el que el aspecto de las jubilaciones, renuncias y rescisiones, tiene implicaciones muy importantes desde el punto de vista económico y social, y desde el ángulo estrictamente humano. En muchos países del mundo se ha reflejado tal interés ya que los legisladores se han preocupado por mejorar siempre la seguridad del trabajador y sus familiares. En México podemos apreciar esto a través de los avances de la Ley Federal del Trabajo y la del Seguro Social; sin embargo parece que los mismos patronos se han dado cuenta de la importancia de este renglón, pues en las contrataciones colectivas cada vez se logran mayor número de prestaciones en lo que se refiere a jubilaciones.

Un elevado índice de rotación en la empresa indica graves problemas en las políticas, los sistemas, cargas de trabajo etc, de la organización; igualmente implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal.

Para resumir, por medio de esta actividad se elaborarán las políticas que regirán en la organización, así como los procedimientos para llevarlas a cabo. Para cumplir esto es necesario contar con una buena interrelación entre los miembros del grupo para fomentar la creación de un buen sistema.

B) ORGANIZACION.- Esta actividad se refiere a la estructuración de las funciones que se llevan a cabo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Mediante la organización sabremos en concreto cómo y quién realizará cada cosa. Es necesario el transmitir información clara y precisa para que pueda ser interpretada como estructura formal.

Para esclarecer los motivos por los que la empresa de contar con empleados altamente productivos e interesados plenamente en su trabajo, se puede señalar que el rasgo más característico y significativo del hombre es su sociabilidad y su mayor logro, su creciente aptitud por pertenecer a organizaciones sociales que de una u otra forma satisfacen sus necesidades.

Para poder ahondar en los problemas de tipo laboral que se desarrollan en una organización, así como la función de los medios y sistemas de comunicación para procurar la resolución a conflictos obrero-patronales, es necesario el poder determinar el por qué trabaja la gente, por lo que se pueden señalar cinco tipos generales de necesidades por las que el hombre trabaja.

Ahora bien, puedo señalar cinco tipos generales de necesidades por las que el hombre trabaja:

3.1.1 Necesidades fisiológicas.

Algunos autores señalan dentro de este inciso, las necesidades de entrada y las necesidades de salida, veamos ejemplos:

- 1) Necesidades de entrada: alimento, agua, oxígeno.
- 2) Necesidades de salida : sexo, eliminación, descanso.

3.1.2 Necesidades de Seguridad

Se satisfacen estas necesidades cuando el hombre busca protección de causas externas a él, como por ejemplo: calor, frío, accidentes y dolor.

3.1.3 Necesidades de Relación Afectiva y Conocimiento de sus Semejantes.

Este tipo de necesidades se refiere a la aceptación que tengamos con la gente y de mantener nuestras buenas relaciones con los demás. En más de una ocasión, el hombre comprende que la satisfacción de sus necesidades le llegan a través de su familia, sus amigos, sus jefes y compañeros de trabajo.

3.1.4 Necesidades de Posición

Esto representa indudablemente obligaciones y privilegios, implica el afirmarse dentro de un nivel de vida y superarlo.

3.1.5 Necesidades de Autorrealización.

Esta necesidad se entiende como el llegar a ser lo que se cree capaz de llegar a ser. Sólo la autorrealización se puede comprender como una necesidad interna por crecer. Los satisfactores y los insatisfactores, es decir, los logros y los fracasos, están directamente relacionados con la integración y la moral. Por tanto, al ir creciendo la posibilidad de autorrealización o de crecimiento, la gente no sólo está contenta, sino que es más creativa y productiva.

C) INTEGRACION.-Consistirá en obtener información y articular los elementos humanos, materiales y técnicos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. En esta área la comunicación juega un papel importantísimo, ya que se necesita estar en constante contacto con el mercado de trabajo para lograr conseguir todos los recursos indispensables para integrar el equipo de trabajo, buscando fundamentalmente en nuestros recursos humanos, materiales y técnicos.

Aquí, tiene que ver mucho el Area de Personal o Recursos Humanos, ya que es de suma importancia el efectuar un profundo estudio de selección de personal

para que los empleados que se contraten tengan la facilidad de producir más y mejor en cualquiera de los cargos, funciones ó puestos a los que se les recomienda promueva o transfiera.

Para poder estar en contacto con la comunicación se puede realizar o ejecutar una rotación interna del personal o de funciones para que psicológicamente el empleado se interese más por su trabajo y deje de manejar fuerzas conflictivas.

Simplificar o anular algunos métodos de trabajo que puedan resultar molestos, improductivos u obsoletos, por ejemplo: el envío de revistas a clientes y socios puede significar un trabajo monótono y se puede eliminar éste sistema si la organización cuenta con una computadora que además de permitir la realización de otras funciones y tareas para el empleado, ahorra horas en productividad.

A pesar de las buenas intenciones por eliminar problemas en ambos sectores, pueden presentarse tendencias a una negociación colectiva como son:

- 1.- Huelgas más cortas.
- 2.- Mejor entendimiento, gracias a una mayor comunicación entre empleados y organización.
- 3.- Toma de decisiones más convenientes y que atribuyan o eviten paros de ejercicio o suspensión de labores.

Para efectuar todas estas negociaciones, se implica el conocimiento efectivo de algunos medios y sistemas de comunicación, por ejemplo:

-Iniciar una serie de pláticas para la futura toma de decisiones.

- Con el debido tiempo, se establecera un sistema de envío de circulares o memorandos con caracter de citatorios a las personas interesadas en el asunto. También se podrá emplear el uso del teléfono o el boletín de circulación interna.

Estas medidas bien podrían evitar un movimiento de huelga, marginación empresarial interna, falta de productividad, rumores, pláticas mal entendidas y desórdenes internos. Aquí como vemos, la comunicación organizacional puede funcionar como un sistema preventivo de futuros e inmediatos problemas.

D) - DIRECCION.- Es la parte fundamental de la administración, ya que administrar es dirigir.

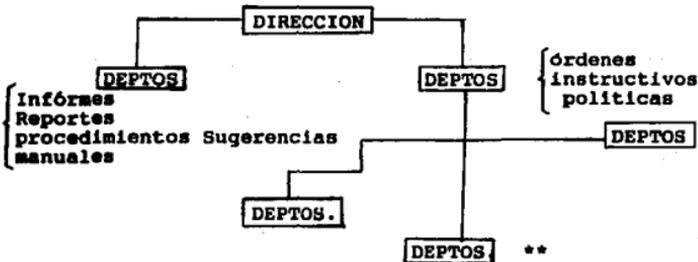
Sin la dirección la administración no podría realizarse, prácticamente, no existiría. Pueden, sin duda, efectuarse las otras funciones del proceso, pero mientras la dirección no sea efectiva, podemos afirmar que la administración es deficiente.

Esta área es la más real y humana, ya que se está en - constante contacto con las personas, se tiene que estudiar las reacciones del hombre hacia cualquier problema o cualquier orden.

Las fases que integran la dirección de una empresa son:

- A) Que se delegue autoridad; Administrar es hacer a través de otros.
- B) Que se ejerza esa autoridad.
- C) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejercerán y controlarán los resultados.
- D) Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

Gráficamente la situación quedaría de este modo:



**NOTA: Este tipo de comunicación en una estructura formal puede llevarse de dos formas: escritura u oral.
(18)

E) CONTROL.- Consiste en vigilar que el trabajo se realice de acuerdo a como se planea. Es además, hacer una comparación de los resultados actuales y pasados en relación con los pronósticos esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes y proyectos organizacionales.

Con esto puedo concluir, que el fin de la administración es alcanzar un propósito determinado, y un factor importante para lograrlo es mediante la comunicación. Con la buena relación de la estructura formal, es decir; entre jefes y subordinados, se logrará a buen término el trabajo deseado. Es necesario pues, que exista una comunicación directa entre diferentes niveles jerárquicos para lograr estas buenas relaciones.

Comunicar es dar y recibir, y para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes. La comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que precisamente tiene que haber definido misiones y responsabilidades. Determinar eficazmente las líneas de transmisión que a los mismos jefes les conviene respetar.

Esta transmisión amplia y bien coordinada en todos sentidos es la que permite llegar a buen fin con el empleado.

4.0.- REQUISITOS DE LA COMUNICACION

Para cumplir con su cometido, la comunicación científica debe cumplir con una serie de requisitos impuestos por el papel que desempeña:

4.1.- Estilo

Tal vez no esté de más indicar que uno de los requisitos básicos de la claridad radica en la estructuración de las oraciones integrantes de la comunicación en una forma gramatical y lógicamente correcta, empleando un lenguaje llano y desprovisto de figuras literarias. El científico busca informar a sus colegas respecto de sus propias investigaciones, de modo que estos puedan juzgar sobre las mismas, De ninguna

manera trata de convencerlos para que acepten su teoría, a través de adjetivos calificativos encomiosos. Por lo mismo, el lenguaje debe ser parco, libre de ampulósidades. Debe descubrir aquello que ocurrió durante la investigación en forma objetiva y escueta; es decir, cuidando de no involucrar opiniones personales. De aquí que el estilo de la comunicación científica sea impersonal y narrativo. Generalmente se emplea la tercera persona.

No deben incluirse oraciones tales como: "aplique los tests en un hermoso y funcional salón, impregnado del estilo arquitectónico moderno, en el cual se respiraba una atmósfera de paz y tranquilidad, mientras leía en la cara de los niños el vivo interés que en ellos despertaba la explicación que había dado sobre los importantes objetivos de las pruebas...." Lo anterior podía expresarse mejor así: "el experimentador aplicó las pruebas en un salón que cumplía con los requerimientos generalmente aceptados de ventilación y luminosidad. Intentó atraer interés de los sujetos explicando que se trataba de un juego en el cual tendrían que....," etc.

4.1.2 Ordenamiento

Para facilitar la secuencia lógica de la comunicación, generalmente ésta se divide en una serie de secciones, en cada una de las cuales se toca un tema en especial.

4.1.3 Título

El título de la comunicación debe dar una idea de su contenido, sin tratar de dar implicaciones fuera de su alcance. Ya desde el título, la comunicación científica debe limitar su contenido, sin atraer la atención hacia temas extraños. Por ejemplo, Gómez Robledo, escribió un artículo en el cual solamente se refiere a la aplicación de una lista de palabras, en 223 hombre y en 254 mujeres, denominándolo, muy pretenciosamente como el mismo reconocer, "Psicología del Mexicano".

4.1.4 Resumen

En la época actual, el número de comunicaciones científicas es muy elevado. Por ello, la mayoría de las revistas científicas requieren del investigador un resumen, para que sus colegas puedan darse idea del contenido de la comunicación, sin necesidad de leerla íntegramente. Así, un estudioso puede dar un vistazo a los resúmenes de los artículos y analizar después detenidamente sólo aquellos que despierten su interés, ya sea por el tema o por el método seguido. Estas revistas acostumbran incluir el resumen después del título.

4.1.5 Introducción.

En esta sección, el investigador debe explicar los motivos existentes para investigar el tema en cuestión. Puede incluirse una revisión de la literatura respectiva para hacer patentes los motivos por los cuales aborda esa investigación.

4.1.6 Método

Para que estos investigadores puedan repetir el estudio y llegar a resultar dos semejantes, deben reseñarse los pasos de la investigación, los aparatos o instrumentos empleados, las técnicas de medición, las pruebas de significación estadística, etc.

4.1.7 Resultados

Bajo este rubro el investigador informa sobre los datos obtenidos. Debe darse importancia a la tabulación y presentación gráfica de los mismos.

5.0 - COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La comunicación dentro de una organización, es una forma interpersonal, pero de características tales que constituyen un ámbito diferente e importante.

En primer lugar, posee las características dominantes de la comunicación interpersonal: interacción, cara a cara, y en ocasiones utiliza algunos sentidos, proporcionando retroalimentación inmediata.

Si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir desempeñan roles sociales, algunas pautas de acción son recompensadas y reforzadas por sus miembros de la organización. Surgen así, normas de conducta apropiadas que proporcionan a los miembros del grupo, patrones para evaluar la propiedad de los actos comunicativos. En una organización es posible predecir bastante bien la Dirección, la forma y hasta el contenido de los mensajes intercambiados.

Una última característica de la comunicación organizacional, es la reproducción en serie de los mensajes, por la cual éstos se transmiten de una persona a otra, luego de esa persona a una tercera y así sucesivamente. Pero cada acto de comunicación continúa siendo en forma predominante una interacción constante.

En este caso la transmisión es sobre todo, oral, si bien a menudo se emplea la palabra escrita bajo forma de memorándum, cartas, notificaciones, etc., pero, en esencia, estas formas son auxiliares de los encuentros cara a cara o sus sustitutos (teléfono).

Aunque las características de la comunicación organizacional son muy semejantes a las de los canales formales, no deben confundirse. Ya que éstos se ocupan básicamente en difundir información entre los miembros del grupo, lo que incluye las formas en que tal difusión tiene lugar es un tipo de actividad de comunicación.

Muchas son las necesidades del hombre por comunicarse y ser comunicado, de informar y ser informado, de expresar y ser perceptor de mensajes. Esto comprueba aquellas tesis que concluye que el hombre no es un ente aislado, sino un ser social. Desde un contacto personal directo, el uso de las palabras y las manifestaciones gestuales hasta las comunicaciones de papeles e impresos son las demostraciones en una organización de las que el hombre hace uso para mantener permanente una comunicación con sus semejantes, ya se trate de comentarios de tipo personal, o el dictámen tomado por la Dirección General para la implantación de determinadas instituciones.

Los sistemas comunicativos generados en una empresa deberán contener entre sus procedimientos las siguientes características: ser sinceros, tanto en su propósito como en su ejecución; duraderos, de tal manera que responda a los fines y al carácter de la empresa; firmes, abordando las cuestiones y haciendo los llamamientos en forma positiva; comprensivos, por el alcance de sus propósitos y continuos en su aplicación; claros en sus mensajes, sencillos y beneficiosos tanto para el receptor como para el transmisor.

De la buena aplicación de los sistemas de comunicación, se pueden obtener resultados productivos que redundarán en una buena reputación para la empresa. Su constante ascenso y solidificación de su estructura organizacional, en el entendimiento obrero-patronal, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la capacitación de un mayor número de "clientes", dependiendo del sector en el que se desenvuelva la compañía.

5.1 - LOS PROBLEMAS DE EMISION Y RECEPCION

- La expresión escrita, doble problema de habilidad. Las palabras como símbolos convencionales.

Si entendemos como habilidad, la facilidad para realizar algo, y tenemos en mente la expresión escrita como un producto humano constituido por convencionalismos simbólicos, ya que las palabras no son más que símbolos convencionales que expresan ideas, hechos de aceptar que la expresión escrita presupone dos habilidades fundamentales:

- a) La habilidad para expresarse por escrito.
- b) La habilidad para adquirir conocimientos e informaciones de lo que está escrito.

En lenguaje más directo, esto quiere decir que el ser humano debe promover dos habilidades, a saber: la de expresar sus ideas por escrito y la de leer con rapidéz y alta comprensión.

Debemos cuidar que las comunicaciones escritas sean comprendidas, en todas sus palabras, por quien recibe el mensaje. El hecho que estemos expresando las ideas y además, nos capten toda la estructuración de las mismas, que presupone un conjunto de palabras, parece tan obvio y, sin embargo, es la causa más frecuente de los fracasos en las comunicaciones. De aquí se desprende un principio básico: las palabras deben comunicar ideas, para ser comprendidas por quien recibe el mensaje.

El lenguaje, no olvidemos, despliega una función para representar y otra de caracter emotivo, para provocar o modificar actitudes. En lo referente a su carácter expresivo (interjecciones, apreciaciones estéticas) priva fundamentalmente la emotividad. En su dimensión mostrativa, como lo hace notar J.L.L. Aranguren, es concreto y preciso porque señala el objeto; es fundamentalmente lenguaje-actividad, en cuyo caso la acción resulta más relevante que la palabra, de donde podemos comprender que el carácter simbólico del lenguaje tiende ahora a la descripción que conduce al receptor a representarse cosas que no capta con los ojos.

Todas las comunicaciones comprenden la transmisión de palabras y otros símbolos que pueden tener cualquier significado que les asigne quien las usa; pero lo importante en la comunicación escrita es que sólo tiene éxito, en función del grado en que los significados asignados a las palabras y otros símbolos coincidan en las mentes del emisor y el receptor, es decir, que tanto este como aquel sepan asignar un significado o interpretación común al mensaje.

Cuando se transmiten a otra persona los símbolos usados en el propio pensamiento, de manera que ella pueda asignarles significado, permitiendo que estos símbolos penetren en su pensamiento, se ha realizado una comunicación.

Un ejemplo que nos ilustra los problemas de distintos significados, lo hallamos en el relato sobre dos individuos que en cierta localidad solicitaron a un mozo, por medio de una nota escrita que les llevara sendos caballos. En aquella comunidad rural la palabra "sendo" significa muchos, y en lugar de dos, el mozo les llevo muchos caballos.

5.2-CARACTERISTICAS DE UN BUEN ESCRITO. INDICE DE NIEBLA

La primera característica de un escrito debe ser el pensamiento compartido entre emisor y receptor, como en toda otra especie de comunicación. El uso de sentido común y la comprensión del nivel intelectual y, en general, del mundo sensible del receptor son indispensables para disponer las partes del mensaje.

Podríamos decir que otra característica muy importante de un buen escrito es la claridad, cuya consecución exige las siguientes condiciones:

- Selección de expresiones, a fin de que no admitan más de una interpretación concreta; términos que deben ajustarse las condiciones y comprensión de emisor y receptor, considerando que pueda referirse a pocas o muchas personas y que exija o no tecnicismos.

- Aun cuando hemos convenido que la observancia de las reglas gramaticales no figura en la primera línea de las recomendaciones, es cierto que el respeto a la puntuación y otras normas, aumenta la probabilidad de que el receptor decodifique el mensaje del emisor dentro de los mismos esquemas de significado.

- Otro requerimiento consiste en el uso del lenguaje llano indirecto o directo, ya que es un error pensar que una idea compleja deba expresar el pensamiento complejo. Mientras más largo y complicado sea el tema, mayor es la necesidad de que el lector reciba frases más cortas y más sencillas. Los comunicados extensos, de primera impresión producen un rechazo en el receptor, rechazo, que se convierte en una auténtica barrera de comunicación.

Para aumentar la claridad de los escritos, debemos imprimir a estos, rasgos personales; esto significa que el hecho de hablar acerca de las cosas, implica relacionarlas con las personas que las usan, las

compran o que son influenciadas por ellas. Lo ideal es que un buen escrito trate de hablar en el mismo lenguaje del lector en todo momento. En realidad, esto es posible. Algunas veces tiene que citar información que es técnica, abstracta y simplemente árida. Los documentos legales, las exposiciones de la política de la organización y los informes técnicos son informaciones típicas de esa clase, pero siempre admiten una traducción a lenguaje accesible a un mayor número de personas.

Otra recomendación para mejorar la claridad es exponer un punto cada vez, dando a conocer al lector dónde comienza y dónde termina dicho asunto. Los lectores se confunden y no comprenden el mensaje cuando planteamos varios puntos de vista al mismo tiempo.

Para lograr esto, es necesario estructurar bien el material, antes de comenzar a escribir. Así como se dice que debe pensarse antes de hablar, deben también ordenarse las ideas y el material antes de comenzar a escribir.

La claridad, en resumen, depende de la adopción de medidas como las siguientes:

- a) Palabras inequívocas.
- b) Corrección gramatical, tiene la forma mínima indispensable.
- c) Frases sencillas para evitar ideas complejas.
- d) Ejemplos frecuentes
- e) Remitirse al lenguaje del lector.
- f) Hacer referencia a personas lo mismo que a las cosas sin diferenciación alguna.
- g) Mejorar la idea utilizando palabras diferentes.
- h) Organizar las ideas antes de ponerlas en el papel.

Todas las características de la expresión escrita es preciso que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como "entrada", "salida", "pase usted", "prohibido fumar", y otras de similar naturaleza, conducen hasta normas complejas de coordinación. El comunicado escrito puede transmitir tanto decisiones de alto nivel, como ordenamientos concretos sobre procedimientos operacionales, o noticias e inquietudes que provienen de los subordinados. Buena parte del contenido de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

Como se ha venido explicando, en la vida administrativa se producen una buena cantidad de comunicados escritos, a los cuales se les asignan diferentes denominaciones, y a veces incluso, carecen de nombre en una determinada organización. Además de los comunicados muy conocidos cuyo estudio se reserva para otros módulos del conocimiento, tales como el manual de organización, los folletos de bienvenida e informativos boletines, circulares, avisos en tableros y revistas internas, existen también comunicados de aplicación diaria, respecto a los cuales escasamente hacen consideraciones los autores, pero que desde luego es necesario conocer con mayor detalle que su simple mención.

A) MEMOPARTE O RECADO.- El recado o memoparte es la manifestación más elemental de la comunicación escrita en el contexto administrativo. En él se asienta un mensaje breve, claro, objetivo y conciso que no dá lugar a dudas. Su estructura responde a la necesidad de una comunicación rápida, mediante la cual, el receptor puede actuar en razón del contenido. Por su naturaleza, el memoparte es escrito. Es corto, bien estructurado. No puede prestarse a equívocos, pues estos originan consecuencias muy graves. Se escribe en papeles pequeños. Adopta la especie de orden, instrucción, sugerencia, acuerdo, información. Un ejemplo muy representativo es la anotación de la secretaria para informar a su jefe la reseña de una conversación telefónica.

E J E M P L O :

T E L E F O N E M A

DE: CIA. VIDRIERA, S.A.
PARA: EL SEÑOR GERENTE
TEXTO DEL TELEFONEMA:

SE TRANFIERE PARA MANANA A LAS DIEZ HORAS LA JUNTA CONVOCADA PARA HOY.

FECHA: 18 DE ABRIL DE 1992.
TRANSMITIO: MA. DE LOURDES VARGAS
RECIBIO : MARTHA LEAL M.

B) MEMORANDO.- Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. El memorando siempre se debe archivar para referencia permanente o temporal; es un documento breve, compacto y claro. Además, deberá cubrir los siguientes requisitos:

1.- Transmisor y receptor bien definidos. Es útil la fórmula:

Para:

De:

- 2.- El asunto debe quedar claramente establecido.
- 3.- En el primer párrafo, o en un apartado especial, deberá exponer claramente el asunto tratado, en muy pocas palabras, y el resto siguiendo una sistemática lógica cronológica, alfabética u operacional.
- 4.- Si se espera respuesta, debe hacerse notar claramente.
- 5.- Fecha de expedición, para referencia posterior.
- 6.- Hacerse con copia para el archivo.
- 7.- Ir firmado por el emisor.
- 8.- Términos amables para la inducción a su lectura.
- 9.- Concluirá con un párrafo que complementa al primero.
- 10.- Aún cuando no hay formas universales, es conveniente que cada institución diseñe las adecuadas a sus necesidades, a fin de que el receptor, con una mirada rápida, sepa a dónde dirigir la vista para encontrar el asunto y otras informaciones.

E J E M P L O :

M E M O R A N D U M

DE : SR. AUGUSTO PEREZ
PARA : SR. NEMESIO AGUILAR
FECHA : ABRIL 20, 1992.

Por medio del presente, le informo que la Factura de Xerox Mexicana No. 345, ya ha sido cambiada por la que corresponde, siendo ahora la No. 350.

Agradeceré girar instrucciones a quien corresponda para agilizar el pago de la mencionada factura.

Sin otro particular, quedo de usted.

A t e n t a m e n t e ,

Sr. Augusto Pérez.

*mm.

C) CARTA. El destino de la carta estriba en formalizar la comunicación. En la parte superior lleva el nombre de la ciudad y fecha, abajo del membrete, integrado por el nombre del organismo, su domicilio y logotipo. En el siguiente renglón, el número de referencia, con objeto de llevar control de correspondencia. Más abajo, el nombre y dirección del destinatario; posteriormente, una frase inicial de cortesía. Al conjunto de datos señalados se le suele denominar "cabeza".

El desarrollo incluye un cuerpo o texto, así como la terminación, en la cual expresamos agradecimiento por la atención prestada y nos despedimos con frases de afecto y cortesía mesuradas.

E J E M P L O :

Mexico, D.F., 16 de mayo de 1992.

Sr. Víctor Gutiérrez
Jefe del Departamento de Ventas
Cía. Comercial del Centro, S.A.
Apartado 1876
Mexico, D.F.

Estimado Sr. Gutierrez:

Le agradeceré que en cuanto reciba esta carta, ordene la publicación de los anuncios que tenemos preparados para nuestra venta del día 16 de marzo. Tales anuncios deben aparecer en los diarios "El Universal" y "Novedades", por seis en primera plana. Espero sus informes, y quedo de usted.

A t e n t a m e n t e ,

José F. Ramos
Gerente.

D) AGENDA DE TRABAJO.-Es una orden del día comentada y en la que se añade información sobre asuntos a tratar en el transcurso de una reunión. La agenda de trabajo se orienta más a la descripción de las actividades del ejercicio deliberativo. Registra compromisos y recordatorios; señala los puntos básicos de los temas a tratar; en otras palabras, es el documento que registra y señala la orientación y temática de los asuntos a tratar en una reunión.

E J E M P L O :

AGENDA DE TRABAJO

Mayo 20, 1992.

A continuación encontrarán los puntos tratados en la Junta de la Semana del 5 al 9 de Mayo, 1992.

- 1.- Vigilancia.- Cambiar de policías.
- 2.- Limpieza.- El Servicio de limpieza no es el adecuado, por lo que se verá la posibilidad de cambiar de Personal.
- 3.- Control de Inventarios.- Se esta viendo la posibilidad de emitir un Reporte Diario para Ventas.
- 4.- Pedidos.- No se están realizando el día en que deben ser solicitados, por lo que el Sr. Márques se hará cargo de dicho asunto.

E) INVITACIONES PROTOCOLARIAS.- Son documentos escritos que tienen como finalidad solicitar cortésmente la presencia física de una persona o un grupo para un acto determinado o una ceremonia especial. Su contenido, o sea la información, proporciona los datos referentes a fecha, hora, lugar y objeto del acto o ceremonia y precisa asimismo, quién o quiénes invitan.

La estructura del formato de la invitación protocolaria depende del grado de solemnidad de la ceremonia ó acto al cual se insta a asistir. Por extensión, se consideran invitaciones protocolarias aquellas que señalan los ordenamientos mercantiles para convocar a "asambleas de accionistas" o a otras reuniones específicas. El uso y costumbre señalan como medios de comunicación, en éste último caso, la prensa, fundamentalmente los periódicos de mayor circulación, independientemente de que se deben remitir para entrega personal acuse de recibo.

E J E M P L O :

Mexico, D.F., 12 de Mayo de 1992.

Por medio de la presente, le agradeceremos contar con su presencia para el día miércoles 15 del presente a las 12:00 hrs. en el Salón Doral del Hotel María Isabel Sheraton con motivo de nuestra presentación de nuevos productos químicos, importados de U.S.A.

F) ACTAS.- El acta es el documento formal escrito, donde se protocolizan los asuntos tratados en una reunión y en el que se registran las intervenciones de sus participantes, para dejar constancia por escrito, de la forma en que fueron planteados. Es un documento en el cual se asientan los hechos sobresalientes de una reunión. Contiene, entre otros, los siguientes datos básicos: ciudad, hora, fecha (día, mes y año), lugar (calle, número y colonia), nombre del organismo, relación de asistentes, objeto de la reunión, orden del día y narración escueta, sintética y objetiva de lo acontecido, señalando el nombre de los que intervienen y el asunto que se va a tratar, así como la forma en que lo exponen; relación secuencial de los acuerdos y resoluciones tomadas y, finalmente, señalamiento de la hora en que termina la reunión.

Por disposición de algunas leyes, determinadas las actas deben constar en libros especiales autorizados para el efecto. Tal es el caso, por ejemplo, de las actas notariales en el protocolo del notario, las actas de asamblea de accionistas de una sociedad anónima, o de un consejo de administración.

E J E M P L O.:

En la ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de agosto de mil novecientos..., se reunieron en el salón de Sesiones del Consejo de Administración de esta Compañía, a las diez y nueve horas, los señores Consejeros Manuel Rodríguez, Miguel Santos, Julián Sotomayor, Agustín Terán y Raúl Zamacona.

La Presidencia estuvo a cargo del señor Consejero Santos y la Secretaría del señor Consejero Sotomayor.

La Presidencia informó que había convocado a la reunión para dar cuenta, en primer lugar, de la renuncia presentada por el señor Joaquín Rodríguez, Gerente de la Compañía. Se leyó tal documento que se agrega en copia a la presente acta. Iniciado el debate sobre la renuncia, Terán, solicitó que sea aceptado el Señor Consejero Zamacona. Después de que hablaron estos señores, se puso a votación el asunto, dando como resultado: tres votos en pro de la aceptación, y dos en contra. Por lo que se comunicará al Gerente que el Consejo aceptó su dimisión.

Por no haber otro asunto que tratar, se levantará la sesión a las veinte horas y treinta minutos.

G) MINUTAS.- Es un documento escrito de naturaleza informal que hace las veces de acta, sólo que con una redacción muy breve y escueta que servirá de base para elaborar, cuando sea indispensable, el acta formal. Consigna el desarrollo de la reunión, el nombre de los participantes y la síntesis de sus proposiciones, así como la relación de acuerdos que tomaron los asistentes y los asuntos que fueron rechazados. Contiene también la relación de asistentes, la hora y lugar de la celebración y el objetivo de la reunión.

El agrupamiento de las minutas es un expediente para archivo, recibe el nombre de minutarario.

E J E M P L O :

M I N U T A

=====

PRESIDENCIA : Señor Miguel Santos
SECRETARIA : Señor Julián Sotomayor
ASISTENCIA : Señores Rodríguez, Santos, Sotomayor,
Terán y Zamacona.

Se abre la sesión a las 19:00 horas.

- RENUNCIA DEL SENOR FERNANDO RODRIGUEZ, Gerente de la Compañía. Se leyó y no fue aceptada ya que el Señor Teran opina que el Sr. Rodríguez es un hombre ampliamente preparado, por lo cual le será incrementado su sueldo.

- SOLICITUD DEL SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS PARA UN AUMENTO DEL VEINTE POR CIENTO EN SALARIOS Y SUEDOS.

Por el momento se les pidió esperen a que se asigne nuevo Gerente en el Area de Recursos Humanos para girar instrucciones a esa Persona sobre los ajustes salariales.

Se levantó la sesión a las 20:30 hrs.

5.3. - CASOS EN LOS CUALES RESULTA CONVENIENTE LA COMUNICACION ESCRITA.

Redactar significa, resumiendo, compilar o poner en orden; "es expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad, concisión y claridad. A la propiedad en el uso del lenguaje, el estilo nada originalidad, elegancia y armonía". (16)

5.4 - TIPOS DE ENTREVISTAS

Por otra parte, la entrevista es una forma por la cual nos comunicamos con otra persona, aún cuando excepcionalmente puede ser con varias a la vez, pero que requiere la presencia física de los participantes. Existe en principio, un elemento activo generador de la comunicación que es el entrevistador y un elemento pasivo generador de la comunicación que es el entrevistador y un elemento pasivo que es el entrevistado, el cual debe dar respuesta a las preguntas que le formula el primero, aún cuando una vez que el proceso toma su curso, ambas partes son emisor y receptor, y dan margen a una retroalimentación constante. De todas formas, el carácter de este tipo de comunicación no admite que se inviertan los papeles y que el entrevistador resulte entrevistado, esto es, interrogado sin haber obtenido la información que necesitaba, la respuesta deseada.

En la esfera administrativa, como es en este caso, la empresa objeto de estudio, la entrevista es un medio muy útil para conocer a la gente, para confrontar y dilucidar problemas o actitudes, para orientar, motivar o amonestar, por lo que es posible establecer diferentes clasificaciones:

En función del número de personas que intervienen, la entrevista puede ser, desde el punto de vista administrativo:

- Individual. De persona a persona. Es el caso más generalizado dentro de la vida de la organización.
- Colectiva. El entrevistador o entrevistado son un grupo o consejo.

Por la naturaleza de las relaciones:

- Interna. Los interlocutores pertenecen a la institución o el entrevistado pretende incorporarse a la misma.
- Externa. El entrevistado no es miembro de la organización, ni se propone ingresar en ella.

La entrevista interna, tiene uno o varios de los siguientes propósitos, aunque es recomendable destinar la entrevista únicamente a un asunto u objeto:

- Empleo. Se celebra con el solicitante de empleo y constituye una de las fases del procedimiento de selección. (Dirigida).

- Estímulo. Tiene lugar para reconocer méritos o felicitar a la persona que cumple eficientemente con su trabajo. En principio, corresponde promoverla al jefe o supervisor inmediato, sin perjuicio de hacerla extensiva a más altos niveles. La calificación de méritos puede incluirse en esta categoría. (Dirigida o mixta).

- Queja. Para recibir quejas, obtener información o comunicar decisiones al respecto. Debe ser extremadamente cordial (No dirigida y mixta).

- Orientación. Para proporcionar información introductoria o de instalación; o también para adecuar al sujeto con su ambiente de trabajo y lograr su estabilidad emocional. (No dirigida o mixta).

Entrevista dirigida. Se efectúa a base de preguntas y respuestas orales o mediante un cuestionario. Fundamentalmente persigue información para el entrevistador. Sus pasos son los mismos que se aplican para dirigir reuniones o grupos, solo que condicionados a la entrevista.

No dirigida. Permite libertad al entrevistado para expresarse. El entrevistador principalmente escucha. Debe alentarse la confianza y hacerse un resumen reflectante sobre la esencia de lo expresado, sin detalles. Conviene estimular al entrevistado a plantear alternativas y llegar a conclusiones.

Presión. También se utilizan las preguntas, sólo que en forma brusca, a fin de que el entrevistado se confunda y ceda. El propósito es obtener la verdad. Son aplicables en investigaciones policíacas y en algunos casos de selección de ejecutivos.

Mixta. Es la combinación de dos ó más técnicas antes citadas, según el objetivo que se persiga.

Por otra parte, entre las técnicas básicas para la buena comunicación en una Empresa u organización, tenemos "el hablar en público", pudiéndose condensar en cuatro propósitos privativos o combinados, sobre todo, esto es para el caso del Director o Directores de Área:

- "Enseñar y aprender. Transmitir o adquirir conocimientos y suscitar reflexiones.

- Persuadir. Convencer a otros de la veracidad o bondad de las ideas propias y moverlos a la acción.

- Conmover. Provocar sentimientos, pasiones.

E J E M P L O :

"El jefe del Departamento del Distrito Federal, fulano de tal, explicó anoche que la policía disolvió la manifestación de estudiantes realizada frente a Palacio Nacional porque desquiciaba el tránsito de vehículos.

- Es una importante explicación -le dije yo.

- Mire usted: durante cuatro horas no pudo circular ni una bicicleta -ilustró fulano.

- Cuantos policías participaron en el operativo

- Únicamente diez mil. No podíamos dejar desamparado al resto de la ciudad.

- No fueron muchos frente a los mil estudiantes que se plantaron en el zócalo -le pregunté.

- Cuestión de enfoque -respondió el jefe del DDF-; si enviamos menos, nos tardamos más.

(Forma dialogada. Presencia del reportero en primera persona del singular) (20)

CAPITULO III

6.0 - PANORAMA HISTORICO EN UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S. A. DE C.V

Los orígenes de UNION CARBIDE, se remontan al año de 1946, cuando Monterrey inicia operaciones en la empresa BAKELITE DE MEXICO, S.A., inicialmente produciendo poliestireno y compuestos fenólicos moldeables. Diez años más tarde, se dá comienzo a la fabricación de resinas fenólicas; en 1958, se introduce la venta de productos Agroquímicos a través del Departamento de Químicos Industriales de NATIONAL CARBON EVEREADY, comercializando Servín en la comarca lagunera y la zona del pacífico.

En 1960 nace UNION CARBIDE MEXICANA, por la fusión de ELECTRODOS NACIONALES Y BAKELITE DE MEXICO, y se forma la sección de Químicos Agrícolas dentro del Departamento de Químicos Industriales; para 1963, surge la compañía UNICARB COMERCIAL, con los Departamentos de Químicos Agrícolas y Químicos Industriales como sus integrantes.

En 1969 se constituye como pionero en la fabricación de Silicones de México, y en 1976, inicia operaciones en Apodaca N.L., la Planta de Formulaciones Agrícolas. Dos años más tarde, se vende a otro productor nacional la unidad de producción de resinas y compuestos fenólicos.

En 1990 se disuelve la Holding, UNION CARBIDE MEXICANA, se vende la división de EVEREADY y RALSTON PURINA y de cada una de las divisiones operativas se forma una compañía independiente, de esa manera nace UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., el primero de febrero del mismo año.

En la actualidad, UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., efectúa una serie de actividades de naturaleza muy variada, que incluyen la comercialización y distribución de productos Químicos de origen extranjero, cumpliendo 44 años en la Industria Química Nacional.

6.1.- SISTEMAS DE COMUNICACION CON QUE CUENTA LA ORGANIZACION.

Para darnos una idea de los medios de que se vale una organización comercial de venta de materia prima, como es el caso de UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., para echar andar los sistemas de comunicación mencionaré los más importantes:

**PUBLICACIONES DESTINADAS A
LOS EMPLEADOS**

AVISOS

CONTACTO PERSONAL

INFORMES ANUALES

REUNIONES

JUNTAS

GUIAS Y MANUALES

RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS

COMITE DE SUGERENCIAS

PRESENTACIONES

COMUNICACION DEPARTAMENTAL

RECORDATORIOS

EXPOSICIONES

TRANSMISION DE INFORMACION

TELEGRAMAS URGENTES

AVISOS DE ATENCION O LLAMADOS

BOLETINES

TABLEROS

**PALABRA: ORAL.
ESCRITA O
SIMBOLIZADA.**

REPORTES ESCRITOS

**PALABRA: ORAL,
ESCRITA O
SIMBOLIZADA.**

**PALABRA ORAL,
ESCRITA O
SIMBOLIZADA.
MATERIAL VISUAL
TRANSPARENCIAS
Y ACETATOS ESCRITOS
(CARTAS, REPORTES)**

**MATERIAL ESCRITO Y
GRAFICO.**

CARTAS O MEMOS

CARTAS O AVISOS.

PALABRA ORAL

TELEFONO

MEMORANDUMES

**FOTOMURALES.
PRESENTACION EN
FORMA ORAL Y CON
RETROPROYECTOR
DE ACETATOS.**

**PALABRA ESCRITA
(CARTA)**

PALABRA ESCRITA

SISTEMAS DE VOCEO.

Después de haber hecho mención a los tipos y sistemas de comunicación con que cuenta UNION CARBIDE, a continuación dará una explicación de los más utilizados en la organización:

1) TELEFONO.- La organización cuenta con 32 líneas telefónicas destinadas a dar servicio tanto a nivel local, nacional e internacional, cinco de ellas son utilizadas para el fax de emisión, para el fax de recepción, correo electrónico, línea Banamex, y control pedidos a la Corporación.

Los enlaces de comunicación existentes son rápidos, ya que se cuenta con una serie de accesos con memoria destinados para realizar llamadas a las Oficinas de Monterrey, Guadalajara, y la Planta ubicada en Tultitlán, Edo. de Mexico, así como a la Corporación en Danbury, Ct.

En lo que respecta a Monterrey, Guadalajara y la Planta, la comunicación es rápida y eficaz, en lo referente a la Corporación el sistema para comunicarse también es rápido, el único inconveniente es que por lo regular siempre se tienen conectadas máquinas contestadoras que entorpecen y bloquean al sistema de comunicación, ya que muchas veces es de mucha urgencia el tener que hablar con la Corporación, pues se tienen pedidos urgentes y se requiere de autorización por parte de ellos y en lo que se reportan se puede perder el pedido reflejándose una baja en las ventas, es decir, que no se está proporcionando un servicio adecuado.

2) FAX.- Es un sistema que nos permite dar a conocer información de un lugar a otro en forma rápida, aunque en algunas ocasiones pueden existir diversas barreras que entorpecen la recepción del mensaje.

E j e m p l o :

- Si las líneas telefónicas no funcionan correctamente o si están saturadas.
- Si está apagado el aparato.
- Si no se cuenta con un equipo compatible.
- Si se encuentra apagado o en manual.

3) CORREO DIARIO.- En cuanto al sistema de envío y recepción de información diaria, se cuenta con un equipo destinado a recibir y enviar la correspondencia diaria, de manera rápida y eficaz, beneficiando con esto, tanto a las Filiales como a la Corporación, así como a la propia Casa Matriz ubicada en esta Ciudad de México, pues en todas ellas se encuentra una terminal de Computadora para recibir y enviar información en forma rápida.

4) BOLETIN INTERNO

Es un Boletín trimestral que consta principalmente de datos e información de interés para la organización, es decir: negocios, ventas, pronósticos, visitas importantes, ingresos y bajas del personal, participación de la empresa en eventos culturales, sociales, tecnológicos y de trabajo en la República Mexicana, reconocimientos en la eficiencia del Personal: viajes, incapacidades, conferencias y películas, cursos de capacitación, resultados del Comité de Sugerencias, actividades en Sucursales, cumpleaños, felicitaciones, negocios, etc.

Contenido: El Boletín interno consta de notas breves, rápidas y ágiles, destinadas a informar al Personal activo y a la compañía tanto en la Casa Matriz como en las Sucursales. Tiene un caracter de interno exclusivamente.

Distribución: Correo interno de la compañía

Tiraje: Uno por cada empleado de la empresa. (75 empleados) a nivel nacional.

5) FOLLETERIA

Datos Genéricos.- Son folletos cuyo enfoque es principalmente técnico. De ello su periodicidad trimestral, su contenido editorial es demasiado especializado en cuanto a aplicación. Esta aplicación trata de mostrar la utilización de los productos, su funcionamiento, operación y diseño.

Distribución : Servicio Postal Mexicano: Correo interno y entrega directa.

Tiraje: Considerando el número de clientes en total (clientes actuales y potenciales), la cifra puede fluctuar entre los 5,000 y 7,000 trimestrales.

En el caso particular de nuestra organización que cuenta con dos Sucursales y una Planta, se impondrían dos sistemas para no perder la comunicación. No menciono al teléfono por considerarlo de uso común y se comprende entre la comunicación oral. Me referiré a los esquemas de la comunicación escrita que pueden promover la utilización de los tableros, reuniones, sugerencias, avisos, etc.

Asimismo, para un mayor panorama de la organización se anexa organigrama como a continuación se presenta.

6.2.- SISTEMAS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ EN UNA ORGANIZACION

Para que una organización pueda cumplir sus objetivos, deberá tener una estructura formal, por ello es elemental el comprender que en "organizaciones" la "gente no obra como individuos aislados" (21)

El personal cuenta con tres categorías de metas dentro de una organización:

- A) Metas de Producción
- B) Metas de Integración
- C) Metas Morales o de Superación Personal.

Para organizar una estructura formal dentro de una organización, se establecerán puestos o cargos con sus respectivas responsabilidades y escalafones o jerarquías entendiéndose a éste como: "A la agrupación de actividades comunes y homogéneas para formar una unidad de la organización, es decir, las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes" (22).

Con objeto de dar una explicación al porqué de la existencia de los organigramas, puedo afirmar que se basa en los siguientes cinco incisos.

- A) Situar una actividad en los departamentos en donde mejor se aproveche y desenvuelva.
- B) Fomentar la competencia entre dos departamentos.
- C) Considerar la repartición de una actividad entre dos departamentos.
- D) Dar énfasis a la armonía y a la cooperación.
- E) Seguir el interés mostrado por los Gerentes en lo referente al desarrollo de sus departamentos.

6.3 -CONDICIONES BASICAS PARA BUENOS SISTEMAS DE COMUNICACION

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas para los sistemas efectivos de comunicación:

A) Resulta ser imprescindible conocer lo más profundo y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.

B) Necesitamos adecuar a la realidad el lenguaje, nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio, nuestra información tendrá un mejor impacto.

Especificando y concretando aún más, se puede enumerar ocho condiciones para nuestro objetivo:

1.- Informarse ampliamente. Antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar. Generalmente, el que comunica, deberá tener una información superior a la necesaria o a la común de los receptores. Debe, además, poseer una reserva o fondo de conocimientos para poder transmitir cualquier tipo de contestación en referencia al tema o mensaje.

2.- Establecer la confianza mutua. La aceptación de lo que se comunique dependerá de la confianza que se tenga y la sinceridad de quien lo dice. Si no existe tal confianza, la comunicación, en cualquier forma que se haga, suele no dar los resultados que se esperan.

3.- Encontrar un campo común de experiencia. Esto implica la necesidad de una identificación con la persona con la que vamos a dirigirnos. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia de ambos interlocutores.

4.- Emplear un lenguaje similar. En la forma de afirmar algo, simplemente de comunicar debe existir el uso de palabras conocidas para ambos: (emisor - receptor). Para dar un ejemplo concreto, puede decirse que si un empleado habla Sueco y otro Portugués, la comunicación se dificultará, de tal manera que será imposible el entendimiento. De este mismo modo, funciona cuando tratamos algún tema en específico, más aún si se trata de referencias técnicas hacia cualquier producto químico.

5.- Evitar en lo posible tener contacto con alguna otra persona ajena a nuestro idioma por ejemplo un Americano y un Portugués ya que la comunicación entre ambos funcionaría como "barrera", sin llegar a ningún entendimiento.

6.- Emplear ejemplos a elementos similares. Para enfatizar algunas afirmaciones, podemos valernos de descripciones ejemplificadoras de nuestros argumentos. con esto podemos hacer uso de las asociaciones que pueden conducir al receptor hacia un mejor entendimiento.

7.- Esperar una reacción retardará. En los sistemas de comunicación, lo mejor es no guiarse completamente por una acción inmediata del receptor. Esto puede ser un indicativo de su captación del mensaje, pero ello no nos indicará cual es la realidad en cuanto a su percepción real del mensaje.

8.- Es necesario crear un fuerte impacto. Para poder llamar fuertemente la atención, es necesario crear un impacto que pueda atraer la atención y procurar un resultado en el comportamiento del receptor. Todos los sistemas de comunicación que utilizemos deben ser escogidos con una precisión casi perfecta para el cometido.

Sobre estas bases, los sistemas de comunicación dentro de la organización comercial, pueden resultar más beneficiosos y contundentes.

6.4 - COMO PODEMOS EMPLEAR NUESTROS MEDIOS Y SISTEMAS DE COMUNICACION PARA PREVENIR FALTA DE PRODUCTIVIDAD?

La organización puede detectar ciertos malestares de los trabajadores mediante sus manifestaciones en el trabajo: incremento o falta de productividad, desarrollo personal por buen ambiente de trabajo, rumores infundados, etc.

La pregunta a responder es:¿COMO ATACAR EL PROBLEMA?. La empresa como una organización bien planeada, conoce perfectamente las funciones que cada empleado cumple, así como sus necesidades y los elementos necesarios para satisfacerlas. El sistema a seguir es simple y sencillamente el de informar permanentemente a la gente de los movimientos que realiza la empresa.

Como ejemplo citaré: Entre los empleados se corre el rumor de un posible ajuste de personal que implique el desacuerdo de trabajadores. Hasta ese momento no hay ningún aviso oficial al respecto, por lo tanto, el trabajador baja la productividad hasta obtener una información verídica de los acontecimientos.

La organización en el momento en que se percata del problema, deberá emitir un informe detallado sobre la situación general de la empresa, qué tipo de reorganización se requiere y cuál será la política de ajuste obrero. La utilización del boletín interno y de pizarrones eliminará cualquier duda al respecto.

Si el problema no se puede contener, bien se puede citar a una reunión con los Gerentes o Jefes de Departamento para explicar las circunstancias por las que atraviesa la organización y sus intenciones. Si aún así, el conflicto o los rumores persistieran, se citaría a todo el Personal a una junta colectiva.

7.0 - BARRERAS EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Ya hemos visto, la forma en que pueden manejar los sistemas de comunicación es una organización, ahora me ocuparé de las barreras que pueden mermar considerablemente los flujos comunicativos a nivel empresarial.

Oscar Cortés Gonzalez, en su trabajo titulado "La Comunicación en las Empresas", nos señala como barrera de las comunicaciones:

- Mensajes mal expresados
- Interpretaciones defectuosas
- Supuestos no aclarados
- Inhabilidad para comunicarse
- Oímos lo que esperamos oír
- Percepciones Diferentes
- Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas.
- Las palabras pueden tener significados simbólicos.
- Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos.
- No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación. (23)

Como podemos apreciar, algunos de los incisos anteriores, ya han sido considerados a lo largo de esta tesis, como es el caso concreto de las palabras que pueden tener diferentes significados para varias personas, por lo cual considero que es necesario el emplear frases precisas y claras:

- 1.- Barreras en el desarrollo de la comunicación.
(Problemas Operativos)
- 2.- Barreras en el sentido de la comunicación
(Problemas de Actitudes)

Señalo entre parentesis "Problemas operativos", ya que mientras se presente algun obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

Puedo mencionar como problema de tipo operativo:

7.1 BARRERAS DE TIPO FISICO

Abarca a los medios fisicos que pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, acústica, óptica, etc., según el medio o canal que se emplee.

Cuando se presentan éstas deficiencias, se llegan a entorpecer las operaciones o el desarrollo del trabajo y por consiguiente, de los sistemas de comunicación tanto en su área interna, como en la externa.

7.2 BARRERAS DE TIPO FISIOLOGICO

Se presentan cuando existe algún tipo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto se puede ocasionar debido a anomalías en los sentidos, como por ejemplo: daltonismo, ceguera, sordera, etc.

También la falta de concentración en el mensaje, puede provocar equívocos que formen la comunicación.

Por otra parte, se pueden mencionar algunas fallas como pueden ser por fatigas de trabajo, problemas internos o externos del individuo o algún tipo de elemento que no permita al individuo estar capacitado intelectualmente para poder captar en su esencia el mensaje.

7.3. FALTA DE PREPARACION

Hay que preparar adecuadamente el mensaje para ofrecerlo lo más atractivo posible y sobre todo, lo más adecuado a nuestro auditorio.

7.4 FALTA DE HONRADEZ

Esta barrera es de suma importancia. Si nosotros los emisores no presentamos una actitud honrada para escuchar (ya que es la única forma de comprender mejor los problemas y darles una solución), y para informar o reparar nuestros sistemas de comunicación (de lo cual dependerá en gran

medida el desarrollo continuo de la organización), no estaremos en posibilidades de que el subordinado fije su atención en nosotros.

7.5 AUMENTO DE DISTANCIAS

Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración.

7.6 COMPLEJIDAD

Hay que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir algún mensaje, así aumentara nuestras probabilidades de éxito. Un mensaje complejo produce conducción y pésima captación de nuestros sistemas de comunicación.

7.7 AUMENTO EXCESIVO DE NIVELES JERARQUICOS

Ya hablaba en el capítulo anterior, de la necesidad de acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son muy complejos si existen demasiados. Hay que mantener un buen equilibrio en la organización administrativa e integrar más el equipo de trabajo.

7.8 FALTA DE COORDINACION

Se debe de fomentar la unión y coordinación de funciones. Así se evitará la duplicidad de trabajos.

7.9. BARRERAS EN EL SENTIDO DE LA COMUNICACION (Problemas de Actitudes)

Para este apartado, debemos tener en cuenta que no todas las personas piensan o reaccionan de igual manera ante una situación. Nuestro auditorio siempre presentará un carácter heterogéneo. Cada persona es distinta a las demás.

Aquí, puedo englobar las siguientes barreras:

7.10 BARRERAS DE TIPO SEMANTICO

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no entiende del todo lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si el emisor dice: "carta blanca, significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el receptor "una cerveza". Otro ejemplo del término "salario", en las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo, la palabra significa "conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc. "para una parte"; mientras para la otra implica "elevación de costos, reducción de utilidades", y así sucesivamente.

7.11 BARRERAS DE TIPO PSICOLOGICO

Ya hemos mencionado que todos los hombres (en su sentido genérico) son distintos. Todos muestran diferentes temperamentos. También las experiencias durante su desarrollo van conformando su carácter. Por ejemplo, una persona sencilla y una muy arrogante, fácilmente pueden perder su comunicación, ya que es casi como si se tratara de sostener una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído.

Cabe señalar que aquí importa demasiado lo que conocemos como "marco de referencia", ya que cada individuo filtra la información dependiendo de su personalidad. Se pueden señalar a continuación los problemas más comunes.

7.12 AGRADO O DESAGRADO

Las experiencias de los receptores tienden por lo general, a dar una propia interpretación de lo que ven u oyen. No siempre ésta interpretación es fiel a la realidad, ya que probablemente el fin del emisor fue algo muy diferente de lo que percibió el receptor.

7..13 JUICIOS DE VALORACION

Es decir, el emitir un juicio aprobatorio o reprobatorio del transmisor, y no del mensaje, obstaculiza una comunicación efectiva, ya que el emisor puede hacer un juego de palabras y no significar ningún mensaje.

7.14 - VALORES DE TIPO EMOCIONAL

Estos llegan a bloquear a los valores racionales o comprensibles.

7.15 - PREJUICIOS

Barreras de comunicación que se presentan ante determinados temas. Generalmente son opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información.

7.16 BARRERAS DE COMUNICACION DESCENDENTE

La mala emisión de órdenes a los subordinados, implica que estos mal entiendan el mensaje y realicen otro tipo de actividades que las propuestas en la intención.

7.17 - BARRERAS EN LA COMUNICACION HORIZONTAL

El tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases, o cuando la mayoría de los asistentes a una junta por ejemplo, tienen una idea sobre el problema muy diferente a la idea del interlocutor, la necedad puede llevar a la deformación de la comunicación en un intento por sobresalir o ganar la plática.

El principal método para eliminar las barreras de la comunicación será el proceso de retroalimentación.

7.18 BARRERAS DE LA COMUNICACION

El planeamiento de un enfoque general para un sistema integrado tambien es muy económico. En casi todas las compañías el patrón refleja a corto plazo la automatización de aquellas operaciones de oficina que ofrecen resultados inmediatos, dando como fin la reducción del papeleo y disminución del personal. La facturación a los clientes, las nóminas, las cuentas por pagar y los registros de inventario, (pero no el control del mismo) son metas favoritas para la automatización de los trabajos de oficina. Una vez que se ha automatizado una tarea o función, con frecuencia se hace evidente la necesidad del diseño y automatización de otras funciones contiguas. Es evidente que puede ahorrarse dinero y mejorarse la actuación, con un eslabonamiento eficaz de esas funciones tan próximas mediante un buen plan para el diseño de sistemas integrados. No obstante, si los sistemas adyacentes o que interactúan no se consideran de acuerdo con un plan, es casi seguro que habrá una costosa repetición del trabajo.

Algunos asuntos importantes a considerar a nivel Gerencia son los objetivos de los sistemas de información pueden tener grandes variaciones de alcance y de dirección. Esos objetivos podrían ser los siguientes:

1.- Desarrollar un sistema de control de producción y de inventario que se relaciona con los actuales sistemas de información sobre compras y mercadotecnia.

2.- Desarrollar un sistema de información de ingeniería para la gerencia, para el control de los trabajos técnicos, de los costos y programas.

3.- Establecer objetivos con respecto a la naturaleza de los informes que cada nivel de la organización, precisando quién debe recibir tal informe, con qué frecuencia.

4.- Ampliación y automatización del archivo maestro de datos, la relación de la información de ventas con el planeamiento de producción.

Los recursos humanos con que cuenta la organización pueden incrementarse en tres formas:

- a) descubriendo habilidades ocultas.
- b) Aumentando el número de individuos que posean habilidades, experiencia, y
- c) Haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que uno de los medios para lograr lo antes mencionado, es la educación y el entrenamiento (adquisición de bienes culturales); y esto se realiza por medio de la comunicación; en efecto, la educación solamente puede realizarse al entrar en juego un proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad de comunicaciones, el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

Por otro lado, a cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos ó más individuos, dicha relación se plasma en comunicación (de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos). La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya que quienes no están enterados de la causa de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

En un análisis de tal proceso y para lograr mayor efectividad, lo que primero debe hacerse es, enfocarlo sobre el propósito que se persigue, a fin de poder determinar si nuestra conducta nos está llevando a lograr el resultado deseado. La mayoría de las veces los escritores descuidan su tarea pensando que su labor consiste en redactar informes técnicos más que en lograr un cambio en la conducta de los lectores. Los profesores pierden de vista la influencia que querían ejercer sobre los estudiantes y concentran su atención en "cumplir con programas" o en llenar su horario.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal, radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Por comunicación interhumana se entiende "el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común" (24). En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización

8.0 -COMUNICACION ESCRITA

Por otra parte, es muy importante ser precisos y directos, como a continuación se explica:

- Precisión.

Esto es, la comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta. Actualmente existe un abuso generalizado de términos que muchos no dudan de que sean correctos, pero que a menudo originan confusiones.

- Ser directa.

Evitar al máximo que las órdenes se den a otro transmisor y otro más, porque cuando llega al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada.

Otras recomendaciones pertinentes, la obediencia basada en la buena voluntad es la mejor forma para lograr resultados adecuados tanto en producción como en eficiencia; esto es, dar órdenes a manera de pregunta, y lograr la cooperación de quién las ejecutará. El sistema de ordenar a base de preguntas es más efectivo con trabajadores experimentados y con empleados sensitivos, que pueden sentirse ofendidos si se les dá una mayor orden directa. Otra forma es sugerir.

No es conveniente dar órdenes a un empleado cuando se encuentre preocupado o tenga una cita importante, pues estará incapacitado para atender las instrucciones que se le den. También es aconsejable que tales mandatos no se transmitan antes de la comida, pues lo más probable es que se olviden rápidamente.

Cartas, memorándums y reportes son ejemplos de comunicaciones escritas usadas para transmitir información descendente, ascendente y horizontalmente dentro de una organización. Los enunciados formales de políticas, procedimientos y métodos son diseñados primordialmente para comunicaciones descendentes. Los tableros y vitrinas de anuncios, periódicos o revistas internas, informes anuales y los manuales, siempre están dirigidos descendentemente. Las quejas y reclamaciones escritas, los sistemas de sugerencias y las publicaciones, sirven como medios de comunicación ascendente. La información obtenida en encuestas de actitudes y moral, provee otro medio de dirigir información a niveles más altos de la organización. Notas y memorándums entre jefes de departamento, son ejemplos de un flujo horizontal de comunicación. La distribución de copias carbónicas o fotostáticas, de material escrito a todas las partes interesadas, puede ser usada como un medio de dirigir información en varias direcciones a la vez.

8.1 LA CORRESPONDENCIA.

Sus requisitos indispensables son:

- Claridad. Consiste en hacer que lo que se escribe, sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.

- Precisión. Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.

- Pureza. La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos, y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos; con ello se lograrán resultados eficaces.

- Síntesis. No debe hacerse uso excesivo (abuso) de las llamadas frases periféricas para adornar lo escrito, pues las más de las veces restan claridad y precisión a la idea central.

- Naturalidad. No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre; debe lograrse esto en forma sencilla y normal.

- Cortesía. Recordemos que lo cortés no quita lo valiente; la cortesía es elemental, pese a todo lo que se diga en contrario; nunca resultará inútil el tratamiento cometido que se de a nuestros corresponsales.

Los anteriores requisitos deben ser aplicados de manera natural y mesurada, porque en caso contrario perderían su efecto, y deben tenerse en cuenta en cartas, memoranda, reportes, órdenes, circulares, etc. y, en fin, en todo tipo de mensaje, eligiendo siempre la forma adecuada para aquello que se trate de comunicar.

Después de haber efectuado el estudio de caso en la empresa llamada: UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., creo conveniente hacer mención de lo siguiente:

9.0 ¿CUAL ES EL PROPOSITO DE LA COMUNICACION? Antes de que pueda haber cualquier comunicación, el emisor debe determinar el propósito de la comunicación, el cual no es explicar sino influenciar o modificar la conducta de los jefes departamentales dirigir sus acciones para que la empresa pueda lograr una ganancia y, al mismo tiempo, precios más bajos para su producto al nivel que les permita ser competitivos en el mercado.

Por otra parte, para una comunicación efectiva, el emisor debe determinar el propósito de la comunicación y usar símbolos que tengan el mismo significado y alcance para el emisor y el receptor.

Guías que ayudan para una comunicación efectiva:

- 1.- Determine y enuncie el propósito de la comunicación.
- 2.- Desarrolle un plan de presentación, Considere la información a ser transmitida y los intereses y habilidades del receptor.
- 3.- Elimine las palabras innecesarias.
- 4.- Use palabras conocidas por el receptor. Establezca el significado de las abstracciones refiriéndose a objetos y eventos dentro del ámbito de experiencia del receptor"()

Aunque la transmisión del significado de la intención es el problema central en las comunicaciones formales, hay otras áreas, además de la falta de acuerdo en el significado de la intención, que contribuyen a los problemas de la comunicación.

Asimismo, otra fuente de dificultad en las comunicaciones formales es que, muy frecuentemente, los gerentes no están conscientes de los medios disponibles para las comunicaciones; por lo tanto, presentaremos un breve análisis de los medios comúnmente utilizados.

9.1 LOS MEDIOS DE COMUNICACION.

=====

Los Medios de comunicación dentro de una compañía pueden ser clasificados ya sea respecto del método que se use para transmitir la información, o de acuerdo con el flujo direccional de la comunicación. Utilizando los instrumentos de transmisión como base para clasificar los medios, las comunicaciones son escritas y orales. Cuando el flujo direccional es la base para la clasificación definiendo la dirección en términos de jerarquía organizativa- las comunicaciones fluyen descendentes, ascendentes, horizontalmente y diagonalmente. Discutimos brevemente a continuación ejemplos de comunicaciones orales y escritas.

A) Comunicaciones Orales.

Aún cuando una empresa puede consumir toneladas de papel durante el curso de un año en comunicaciones escritas, el mayor porcentaje de información es, por mucho, transmitido por comunicación oral informal, ya sea cara a cara o por teléfono. La comunicación oral puede envolver a tan pocas como dos personas o tantas como cientos o miles, atendiendo una sesión de adiestramiento o una conferencia. Toda comunicación oral ofrece el potencial de un flujo de información en doble dirección, y dependiendo de las posiciones organizativas relativas de los participantes, la comunicación puede ser dirigida vertical u horizontalmente. La mayoría de los miembros de una organización prefieren la comunicación oral a la escrita, porque aquellas parecen ser más rápidas y ofrecen un "feedback" inmediato en la forma de preguntas y expresiones de aprobación o desaprobación. Las ventajas de rapidez y "feedback" pueden ser más imaginarias que reales, ya que los mensajes orales están notoriamente sujetos a malas interpretaciones y a los efectos de barreras emergentes de las relaciones interpersonales.

B) COMUNICACIONES INTERPERSONALES

Hasta aquí, el tratamiento del tema de las comunicaciones ha estado dirigido a uno de los significados de la comunicación, la difusión de información, con énfasis en el tipo de información que se necesita o requiera. Las comunicaciones interpersonales permiten no solamente la transferencia de información, sino también la expresión de necesidades y motivos psicológicos. Examinaremos primero las comunicaciones superior-subordinado con una ponderación del grado de comprensión y las barreras comunes a una efectiva comunicación que existen entre superior y subordinado.

C) La Comunicación Superior-Subordinado.

Se supone generalmente que la comunicación superior subordinado opera como un sistema de información de doble dirección, permitiendo un libre flujo de información en dirección tanto ascendente como descendente. No obstante, hay barreras en la relación superior-subordinado que interfieren notablemente con el libre flujo de la información en las dos direcciones. Antes de discutir estas barreras es bueno determinar la efectividad de la comunicación superior-subordinado en un área objetiva y limitada en relación al trabajo de un subordinado.

El efecto de las barreras de comunicación, ya sea que emerjan de problemas semánticos que a continuación mencionare o de alguna de las relaciones superior-subordinado que acabamos de discutir, resulta o en una distorsión del significado por razones de embellecimiento, o en una filtración de información por supresión o retención. También ocurren distorsiones como resultado de introducir errores en un mensaje. La filtración de información resulta en que sólo llega una parte del mensaje y la filtración de comunicaciones, sea por el emisor o el receptor, puede ser intencional o no intencional. Las siguientes barreras se producen con frecuencia en las comunicaciones superior-subordinado; no obstante, debe recordarse que éstas mismas barreras pueden ocurrir en cualquier comunicación personal en ambas direcciones.

9.2 PROBLEMAS DE SEMANTICA.

Una barrera a la comunicación, no limitada a relaciones superior-subordinado, es un problema de semántica-determinación de un referente y significado común para los símbolos usados en la comunicación. En el estudio de investigación, expuesto más arriba, las descripciones del trabajo del subordinado, por necesidad, requieren el uso de abstracciones de alto orden. Estas son tareas de gerencia media y, a diferencias de los trabajos operativos, no pueden ser descritos como movimientos a ser completados en una secuencia dada. La interpretación de los datos, la anticipación de eventos futuros y la habilidad en las relaciones interpersonales, son requisitos importantes para posiciones gerenciales y todas estas características son abstracciones. Rudolf fleisch, en su comentario sobre este estudio, cree que el problema de la comunicación superior-subordinado, presenta una visión algo exagerada de la inhabilidad de superior y subordinado para comunicarse efectivamente.

- EL RUMOR.

Nuestra discusión de los problemas de la comunicación, ha estado dirigida hacia los canales formales y los métodos de comunicación. Es necesario para la gerencia, sin embargo, reconocer que hay también métodos informales de comunicación que pueden ser mucho más efectivos, en algunos aspectos, que los medios formales de transmitir información. Un sistema informal de comunicación es generalmente referido como el rumor, mismo que esta entrelazado a través de toda la organización, con ramas yendo en todas direcciones cuasando cortocircuitos en los canales formales.

Hay dos características de las comunicación vía el rumor que son destacadas por los estudiosos de esta materia. Primero, el rumor es con frecuencia una forma súmamente rápida de comunicación y, segundo, la información transmitida está generalmente sujeta a una gran dosis de distorsión. Los canales formales de comunicación, pasan usualmente información de una persona a otra -un proceso consumido de tiempo. En contraposición, el rumor transmite información a lo largo de una trayectoria descrita como cadena-grupo. En vez de pasar la información de una persona a otra, como en la comunicación superior-subordinado, aquella es pasada a un grupo de tres o cuatro personas y de este eslabón inicial en la cadena-grupo, uno o dos individuos informan a otros grupos. De esta manera se logra un caudal permanente y creciente en el flujo de información. En parte, esto se debe a la composición del rumor; las personas que trabajan cerca unas de otras o cuya tarea les pone regularmente en contacto con otros, están frecuentemente en el mismo grupo. El rumor que incluye el operador del cuadro telefónico, el empleado encargado del servicio postal o cualquier otra persona cuyo trabajo requiere contacto frecuente con varios grupos, transmite información mucho más rápidamente que los canales de comunicación formales. Otro factor que anima la comunicación rápida es que la información llevada por la cadena-grupo refleja los intereses y preocupaciones personales de sus miembros; por ejemplo, las nuevas de un inminente despido, un aumento en la paga o noticias sobre otras personas.

"El rumor es notorio por la distorsión de la información que transmite, al punto de que la información recibida de esta fuente es referida casi siempre como chisme."(25) La información del rumor en su fuente es a menudo fragmentaria e incompleta, con el resultado de que hay una fuerte tendencia a llenar las lagunas o partes faltantes. Puesto que el rumor es informal, no hay líneas formales de obligación o responsabilidad; en

consecuencia, un miembro de la cadena-grupo no tiene que responder a su superior por cualquier error o falta en la enunciación de hechos.

Las características del rumor son resumidas por Davis como sigue:

- 1.- Las personas hablan más cuando la noticia es reciente.
- 2.- Las personas hablan de las cosas que afectan su trabajo.
- 3.- Las personas hablan de las personas que conocen.
- 4.- Las personas que trabajan cerca unas de otras están probablemente en la misma cadena-grupo.
- 5.- Las personas que tienen contacto entre sí en la cadena de procedimiento, tienden a estar en el mismo grupo en que se desarrolla el rumor.

10.0- MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES.

Hay dos enfoques disponibles para el mejoramiento de las comunicaciones. El primero es desde el punto de vista del emisor del mensaje y reconoce el propósito de la comunicación, la significación de los símbolos que se utilizan, las líneas organizativas a través de las cuales la comunicación se transmite y su posible efecto en el receptor. Estas y otras maneras de mejorar nuestra habilidad para comunicarnos claramente como emisoras de mensajes son discutidas más abajo en la forma de diez reglas generales para el mejoramiento de las comunicaciones. La última de estas reglas establece que a fin de lograr una efectiva comunicación es necesario aprender a escuchar, refiriéndose a la necesidad de escuchar a los sentimientos y al contenido emocional de los mensajes expresados por otros tanto como a ser capaces de entender la información de los hechos que se presente. El proceso de aprender a detectar el contenido emotivo de las comunicaciones es tratado bajo el título "escuchar con empatía".

10.1 REGLAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES.

=====

La American Management Association se refiere a las siguientes reglas como los Diez Mandamientos de la Buena Comunicación:

- 1.- Tráte de aclarar sus ideas antes de comunicar. Cuando más sistemáticamente analicemos el problema o idea a ser comunicada, más clara se torna ésta. Este es el primer paso hacia una efectiva comunicación. Muchas comunicaciones fallan

en razón de un planeamiento inadecuado. Un buen planeamiento debe considerar las metas y actitudes de aquellos que recibirán las comunicaciones y aquellos que serán afectados por ellas.

2.- Examine el verdadero propósito de cada comunicación. antes de comunicar, debe uno preguntarse qué quiere realmente lograr con el mensaje -obtener información, iniciar acción, cambiar la actitud de otra u otras personas?. Identifique su meta más importante y entonces adapte su lenguaje, tono y enfoque total al servicio de ese objetivo específico. No trate de abarcar demasiado con cada comunicación. Cuanto más ajustado sea el foco de su mensaje, mayores serán sus posibilidades de éxito.

3.- Considere la totalidad del marco físico y humano cada vez que comunique. El significado y la intención son tramitados más que con palabras solamente. Muchos otros factores influyen el impacto de una comunicación y el gerente debe estar consciente del marco total en el que él comunica. Considere, por ejemplo, su sentido del tiempo-ejemplo, las circunstancias bajo las cuales usted hace un anuncio o participa una decisión; el marco físico - si se comunica en privado, por ejemplo, o de otra manera; el clima social en que se desarrollan las relaciones de trabajo dentro de la compañía o de un departamento y que fija el tono de sus comunicaciones; la costumbre y las prácticas pasadas, el grado en que su comunicación se conforma o se aparta de las expectativas de su audiencia. Estando constantemente consciente del marco total en el cual usted comunica. Como todas las cosas vivientes, la comunicación debe ser capaz de adaptarse a su ambiente.

4.- Consulte con otros, cuando sea apropiado, al planear las comunicaciones. Frecuentemente es deseable o necesario buscar la participación de otros al planear una comunicación o desarrollar los hechos en los cuales basarla. Tal consulta ayuda frecuentemente a añadir una visión interior y objetividad adicional a su mensaje. Además aquellos que le han ayudado a planear su comunicación le darán su apoyo.

5.-Tenga cuidado cuando comunique, con los sobretonos, así como con el contenido básico de su mensaje. Su tono de voz, su expresión, su aparente receptividad a las respuestas de los demás -todo tiene tremendo impacto en aquellos a quienes quiere llegar. Frecuentemente pasadas por alto, éstas sutilezas de la comunicación afectan muchas veces la reacción del oyente a su mensaje, aún más que su contenido básico. Similarmente, su elección del lenguaje - particularmente su contenido de los delicados velos del significado y emoción en las palabras que use -predetermina en buena parte las reacciones de sus oyentes,

6.- Aproveche la oportunidad, cuando se presente, para llevar algo de valor o de ayuda al receptor. La consideración del interés y las necesidades de la otra persona - el hábito de tratar de ver las cosas desde su punto de vista - frecuentemente pondrá de relieve oportunidades de proporcionar algo de inmediato beneficio o de valor a largo plazo para él. Las personas responden más en su trabajo al gerente cuyos mensajes toman en cuenta sus intereses.

7.- Dé seguimiento a su comunicación. Nuestros mejores esfuerzos en la comunicación pueden perderse, y puede que nunca sepamos si hemos tenido éxito en expresar nuestro verdadero significado e intención, si no verificamos cuán bien hemos hecho llegar el mensaje. Esto puede lograrse haciendo preguntas, animando al receptor a expresar sus reacciones, mediante contactos de seguimiento o a través de una subsecuente revisión de la ejecución. Asegúrese de que toda comunicación importante tenga retroinformación, de manera que se obtenga una comprensión completa y una acción apropiada.

8.- Comunique para mañana así como para hoy. aunque las comunicaciones deban ser dirigidas primordialmente a encarar las exigencias de una situación inmediata, ellas deben ser planeadas con el pasado en mente, si han de mantener consistencia en la apreciación del receptor; pero, más importante que todo, ellas deben ser consistentes con los intereses y metas de largo alcance. Por ejemplo, no es fácil comunicar francamente sobre temas tales como el pobre desempeño o las deficiencias de un leal subordinado -pero posponer comunicaciones desagradables, a la larga, las hace más difíciles y, realmente, no es justo ni para los subordinados ni para la empresa.

9.- Asegúrese de que sus acciones apoyan sus comunicaciones. Por último, la calce de comunicación más persuasiva no es lo que se dice sino lo que se hace. Cuando las acciones o actitudes de una persona contradicen sus palabras, tendemos a descartar lo que ha dicho. Para todo gerente esto significa que unas buenas prácticas de supervisión -tales como una clara asignación de autoridad y responsabilidad, compensaciones justas a los esfuerzos y una firme y sana aplicación de las políticas -sirven para comunicar más que todos los dones de la oratoria.

10.- Ultimo, pero no por ello menos importante: Tráte no sólomente de ser comprendido, sino también de comprender -sea un buen oyente. Cuando empezamos a hablar, casi siempre dejamos de escuchar -por aquello de estar más atento a las actitudes y reacciones de la otra persona. Aún más serio es el hecho de que, a veces, todos somos culpables de desatención cuando otros intentan comunicarse con nosotros. Escuchar es una de las más importantes, más difíciles -y más descuidadas- habilidades en la comunicación. Exige que nos concentremos no sólomente en los significados explícitos de lo que otra persona está expresando, sino también en los significados implícitos, las palabras no habladas y los bajo-tonos, que pueden ser mucho más significativos. Así es que tenemos que aprender a escuchar con el oído interior si habremos de conocer el interior del individuo.

- R E S U L T A D O S -

Después de haber realizado un estudio de caso en la Empresa: UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., pude darme cuenta de que carecen de una Area de Comunicaciones, misma que se encargaría de:

- Planear campañas de publicidad en los diferentes medios de comunicación (cine, radio, televisión, periódicos), con el fin de dar a conocer en mayor magnitud a la Organización.
- Planear y supervisar la participación de la organización en exposiciones y ferias del sector químico a nivel nacional para actualizarse en su ámbito.
- Editar, programar, dirigir y distribuir las publicaciones internas y externas de la organización a fin de poner al tanto de lo que sucede en la misma al Personal, así como a los clientes.
- Difundir informaciones periódicas a revistas especializadas del ramo y a periódicos nacionales o extranjeros con el objeto de darnos a conocer más a fondo a nivel Mundial.
- Realizar sondeos de mercado inherentes a la imagen de la organización a las que estén íntimamente ligadas a comunicaciones y al personal de la misma. En las encuestas referentes al personal, su identificación con la organización y aptitudes o méritos, el Area de Comunicaciones tendrá permanente contacto con el Area de Personal, para sugerir de qué manera su puede manejar el proceso de investigación y los resultados que se obtengan puedan funcionar para implementar campañas motivacionales para el personal y corregir errores o faltas dentro de la organización.
- Es responsable de mantener siempre en existencia los folletos informativos sobre la organización y sus productos, que el cliente solicite.
- Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas de los equipos audiovisuales como son los aparatos de proyección, fotográficos, acetatos etc.

- Es responsable de organizar eventos especiales enfocados a reforzar la imagen de la organización entre los empleados, así como promover la comunicación entre el personal. Ejemplo: reuniones, recitales, obras de teatro, es decir, mecánicas de grupo.
- Mantener una relación estrecha y periódica con los medios masivos de comunicación.
- Elaborar audiovisuales con respecto a la comercialización y en sí dar un panorama amplio de la gama de --- productos que la empresa ofrece, así como el uso de--- los mismos.

Cabe hacer mención que entre los sistemas de comunicación con que cuenta UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., se encuentran:

- 1.- EL TELEFONO. Se cuenta con un conmutador de 32 líneas telefónicas, mismas que están adaptadas a las necesidades propias de la Empresa a nivel local, nacional e internacional con las Corporaciones.

Al hacer mención de "necesidades propias de la Empresa", me refiero que al conectar la llamada de un país a otro, o de un Estado a otro, no es necesario hacer uso de todos los dígitos numéricos, ya que se cuenta con un equipo que está integrado para tan sólo marcar LINE + SPEED DIAL + NUMERO COMUN, (en este caso, se marca la pura extensión de la persona con la que se desee hablar). Aunque también se cuenta con teléfonos grabados de uso diario, con los cuales únicamente se llama a la memoria en donde se encuentran y la comunicación es más rápida.

- 2.- CORREO DIARIO.- En cuanto al sistema de envío de información diaria, se cuenta con un aparato llamado MODEM, mismo que está conectado a la terminal de Computadora y que se encuentra de igual forma, conectada en las diferentes Corporaciones, tanto a nivel local, nacional e internacional, y esto nos permite recibir todo el correo de manera eficaz y continuo, beneficiando con esto, tanto a las Filiales o Corporaciones como a la propia Oficina Matriz, ubicada en esta Ciudad de México.

3.- FAX.- Como en todas las empresas, se cuenta con dos faxes únicamente, uno para envío o transmisión de información y otro para recepción de documentos.

Por otra parte, en lo que respecta a los programas adoptados en el sistema de cómputo de UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V., se puede decir que existen los paquetes necesarios y acordes a lo que se desee realizar, LOTUS, WORD STAR, WINDOWS, FORM TOOLS, D'BASE, RELAY, DAC, ETCETERA. Lo unico que no es suficiente es la cantidad de equipo existente en la empresa, ya que se cuenta con una elevada carga de trabajo y considero que no es suficiente para su eficacia y rapidéz en la entrega de trabajos urgentes.

De acuerdo con el cuestionario presentado al Personal de la empresa de estudio (UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V.) el 98% contestó que el teléfono es el principal medio de comunicación existente, ya que dado a la naturaleza internacional de la organización, la comunicación verbal con otros países es indispensable.

Como segundo plano se mencionó al fax, por su fabulosa rapidéz en obtener información veraz, así como la recepción de documentos por escrito de lo tratado verbalmente , cosa que no se tienen con el correo normal.

Como tercer plano, nos mencionan al telex, como un medio por el cual se envían mensajes que ahorran tiempo y acerca distancias.

En lo que respecta al teléfono, un 85% opina que aunque es un medio de comunicación muy rápido, si se cuenta con problemas para contactar con la persona deseada, a la larga, este medio cumple con más perdida de tiempo para el logro de la comunicación total.

Un 68% indicó que el principal factor a considerar como eficaz son los memorándums internos, ya que piensan que es un medio de comunicar por escrito respecto a algun asunto formal.

Los informes en su más amplio sentido son comunicados cuyo contexto puede variar desde la presentación mas simple, hasta aquella que cubra todos los requisitos formales, que en alguna medida tienen el propósito de ayudar a las personas a comprender el ambiente de la institución a la cual se encuentran incorporados, o guardan relaciones con ésta.

Igualmente son el material que ayuda a los funcionarios que tienen facultades para tomar decisiones, sirviendo de base en la determinación de las mismas.

Para el planteamiento de todo informe, inicialmente debemos preguntarnos a quién está destinado, es decir, quién será su lector, y qué uso o propósito tendrá asignado.

Un 63% mencionó que los pizarrones o vitrinas sirven como medio formal para comunicar a mayor número de gentes en la compañía, siendo un sistema de comunicación muy veraz y efectivo, ya que en el momento en que uno desea puede pasar a los pizarrones y leer la información actualizada de lo que sucede en la empresa.

Un 18% hizo mención del sistema de altavoces que nos permite tener una comunicación inmediata aunque ésta es menos formal, obteniéndose de esta manera el beneficio de que todo el Personal se entere al mismo tiempo del hecho o acontecer que la Empresa asigna.

Otro factor importante a considerar, es el Departamento de Ventas, quienes consideran que las visitas constantes con los clientes, son indispensables para tener una magnífica comunicación.

Un 72%, consideran que toda clase de información concerniente a lo que sucede en la Empresa hace falta, como son las Revistas Internas, Boletines, etc.

Aunque por otra parte, un 12% opina que hacen falta Redes de Comunicación de datos, así como líneas telefónicas digitales.

- Redes de Comunicaciones directas (al instante)
- Teléfono Vía Satélite
- Telex (implemento)

Hay quienes mencionan que el autotransporte es otro medio adecuado y eficaz para los fines de comercialización de la Empresa, pues se requiere del movimiento constante de mercancías, así como de los Representantes de Ventas.

También mencionaron a las Computadoras, como un medio adecuado y eficaz para su Área (Crédito), ya que de esta manera se puede llevar a cabo el control adecuado en su facturación.

Por otra parte, cabe recalcar al teléfono, fax y telefax, como los principales medios eficaces con que cuenta la empresa, ya que éstos proporcionan un servicio rápido y confiable.

Después de haber escuchado, los comentarios de algunos compañeros de la empresa, debo decir, así como lo he venido recalcando en algunas líneas, que quien consigue hacerse entender mejor, dispone de elementos valiosos para obtener mejor trato con sus semejantes, y la comunicación escrita coadyuva a estos propósitos, porque supone un ordenamiento previo de ideas, tantas veces cuanto sea necesario, hasta hallar la frase y el contexto que transmitan un mensaje con la mayor precisión. El comunicado escrito, a menudo es resultado de ensuciar y desechar cuartillas así como de tachar y enmendar varias veces, permite reflexionar las cosas, antes de que adopten su forma definitiva.

Todo lo anterior significa que cuando la comunicación requiere de exactitud, de tecnicismo y de un rigor lógico estricto que no se pueden soslayar, la escritura resulta la forma más recomendable.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 7 9 -

La desventaja mas visible estriba en el peligro de que la comunicación sólo fluya en un sentido, por las dificultades que suelen presentarse para comprobar la reacción y retroalimentar el proceso, además de que no es nada fácil, como se cree por algunas personas, escribir con corrección y, en consecuencia, hacer inteligible el mensaje.

¿Cómo aprovechar, entonces, en el ámbito administrativo, la posibilidades que ofrece la comunicación escrita, sin incurrir en las fallas que trae aparejadas?

Si no se olvida que en la comunicación administrativa, que es entre los hombre y para los hombres, debe prevalecer la relación de persona a persona en reciprocidad oral, pero al mismo tiempo se considera que en la medida que crecen y se hacen más complejas las organizaciones, cada vez es menos probable emplear la palabra hablada, la solución consiste en introducir ciertas comunicaciones escritas en proporción directa a la expansión, para complementar o suplir a la comunicación verbal, como una prolongación de ésta, hasta llegar a la implantación de un programa combinado, adaptable a las necesidades, que extraiga todo el poder de esta dualidad, en favor de la comunicación efectiva, y aminore o neutralice los aspectos negativos, inherentes al uso exclusivo de cada medio en lo particular, y sin excluir la combinación, puedan recomendar otros medios.

ANEXO I

EVALUACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V.

CUESTIONARIO

A continuación te presentamos un breve cuestionario, mismo que te agradeceremos sea contestado de acuerdo con los Medios de Comunicación existentes en tu Área de Trabajo y en la Empresa UNION CARBIDE.

1.- ¿Qué medios de comunicación existen en UNION CARBIDE?

2.- ¿Cuál de los siguientes Medios de Comunicación consideras que tengan mayor importancia para las funciones que realizas en tu trabajo (enumeralas por orden de importancia)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Teléfono | <input type="checkbox"/> PC'S |
| <input type="checkbox"/> Telex | <input type="checkbox"/> Revista Interna |
| <input type="checkbox"/> Fax | <input type="checkbox"/> Boletines Informativos |
| <input type="checkbox"/> Certas | <input type="checkbox"/> Memorándum |
| <input type="checkbox"/> Pizarrones ó Vitriñas | <input type="checkbox"/> Sist. de Altavoces |
| <input type="checkbox"/> Audiovisuales | <input type="checkbox"/> Otros |

3.- ¿Qué otro factor, aparte de los mencionados, consideras que sea indispensable para poder realizar tu trabajo?

¿Por qué?

4.- ¿Consideras que hace falta algún otro tipo de medio de comunicación en tu Empresa?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

5.- ¿Qué medios de Comunicación consideras que son los más eficaces para su confiabilidad y rapidez en el servicio que brinda la empresa?

6.- ¿Conoces el funcionamiento de todos los Medios de Comunicación existentes en UNION CARBIDE?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

7.- A continuación te agradeceremos nos des un panorama de lo que consideras hace falta implementar en UNION CARBIDE

CONCLUSIONES

=====

Los sistemas de comunicación en una organización, son los procesos de flujo de información. No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador, si no se le proporciona la información concerniente a su trabajo, informar en un sentido más amplio, significa dar noticia de una cosa, enterar.

Un ejemplo claro y preciso de lo anterior es: la edición de un "MANUAL DE BIENVENIDA", para el Personal de nuevo ingreso. Esto deberá contener:

- ¿Que es la empresa?, ¿A qué se dedica?, ¿cuáles son sus principales funciones?

- Un poco de historia referente a UNION CARBIDE QUINICOS Y PLASTICOS, S.A. DE C.V.

1) Historia de la Organización

- Año de Fundación
- Número de Empleados
- Apertura de Sucursales
- Manufactura de Equipo

2) Estructura Formal de la Organización.

- Breve explicación de las funciones principales de la Empresa.
- Beneficios que otorga la Organización.
- Sitio o lugar en el organigrama en donde se encuentra el Departamento del Empleado de nuevo ingreso.

3) Capacitación

4) Viajes

5) Plan de Gastos Medicos Mayores

- 6) Seguro de Vida
- 7) Plan de Pensiones
- 8) Aguinaldo Anual
- 9) Vacaciones
- 10) Días de Descanso
- 11) Ayudas Varias
 - Gastos de Comida
 - Gastos de Automóvil
 - Cursos de idiomas
 - Deportes

12) Servicios

- Servicio Médico Interno
- Vehículo para transporte del Personal
- Convivios, cenas o reuniones.
- Fiestas Anuales de Fin de Año
- Rifa de Regalos y Viajes
- Mecánicas de Grupo.

13) Localización. de la Organización

- Dirección y Teléfono
- Dirección y Teléfono de las Sucursales
- Nombres de los Directores y Gerentes de la Organización.

Con esto, ya iniciamos el proceso comunicativo con el Personal de nuevo ingreso. Nuestro sistema "EL MANUAL DE BIENVENIDA", contiene una serie de factores que logran la verdadera calidad y excelencia, iniciando con el empleado y finalizando con la imagen de la organización.

Con este sistema, el trabajo se desarrolla con mayor eficiencia debido a que ya hay una información previa de la organización. También considero que las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo, porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

Por otra parte, hoy en día, dentro de la organización interna de las empresas comerciales, los sistemas, métodos, técnicas, medios o procesos de comunicación representan la base piramidal de las compañías con complejas políticas administrativas de sus recursos humanos, materiales y técnicos. Con esto comprendemos que el desarrollo y buen funcionamiento de los sistemas comunicativos están íntimamente ligados con los medios disponibles para su ejecución. Por tanto tenemos que:

1.- Es necesario el coordinar nuestros tres recursos administrativos así como la disposición voluntaria de las personas, un buen diseño de programas a ejecutarse y el cumplimiento de las políticas empresariales para obtener un rotundo éxito de los sistemas de comunicación.

2.- La creación y apertura de más y nuevos sistemas de comunicación viables para una empresa puede clarificar aún más los procedimientos organizacionales e influir positivamente en la motivación del personal y el reforzamiento de la imagen corporativa externa.

3.- El manejo de los medios y sistemas de comunicación dentro de una organización comercial deberán ser manejados bajo normas racionales y con intenciones bien establecidas. Esta conclusión podemos verla ampliada en el capítulo II en el que hicimos referencia a la "Comunicación Organizacional".

4.- Los medios y sistemas de comunicación implantados bajo las consideraciones del punto anterior, pueden estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo debido a que cada miembro de un grupo de trabajo puede saber lo que cada uno está haciendo y qué es lo que piensa el de su grupo de trabajo.

5.- Los medios y sistemas de comunicación ayudan a la planeación y organización administrativas para que éstas sean ejecutadas en forma eficaz.

6.- Una buena comunicación puede asegurar, dentro de una organización, la transmisión de conocimientos y experiencias entre el personal. Caso concreto, las sesiones de avisos comunicativos que la Dirección General presenta.

7.- Las organizaciones comerciales no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones comerciales efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación.

8.- Dentro de las organizaciones comerciales, son los medios y sistemas de comunicación quienes tienen unidos todo el personal.

9.- La comunicación organizacional le da movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de una organización comercial.

10.- Los sistemas de comunicación en una organización son los procesos de flujo de información.

11.- Bajo el programa de comunicación que se establezca en una organización comercial se puede obtener: un sentimiento de integración; una idea de realización o desarrollo y determinar que el concepto de labor en equipo sea perfectamente bien entendido.

12.- Las condiciones básicas para los buenos y efectivos sistemas de comunicación en una organización son: informarse ampliamente sobre lo que se va a comunicar; establecer una confianza mutua entre el emisor y el receptor. Encontrar un campo común de experiencia; emplear un lenguaje similar, poner especial atención en nuestra intención y su cumplimiento; hacer uso de ejemplos o elementos similares; esperar una acción retardada y crear un fuerte impacto.

13.- Los medios y sistemas de comunicación pueden servir como procesos preventivos de conflictos internos de tipo laboral.

14.- Los medios y sistemas de comunicación pueden, también, resolver problemas internos.

15.- De la buena aplicación de los sistemas de comunicación y del buen uso de los medios disponibles se puede obtener resultados productivos que promoverán la solidificación de una estructura organizacional, el entendimiento obrero-patronal, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la captación de un mayor número de clientes.

16.- La administración moderna de las organizaciones empresariales tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas y por consiguiente, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración en cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos, está en función de la información que posean acerca de los motivos ó razones que los mueven como tales.

17.- Por el lado contrario, un mal sistema empleado o un medio inadecuado puede ejercer una influencia totalmente negativa y errónea como son los falsos rumores y comentarios contraproducentes que desorientan a los trabajadores causando una desintegración y perdiendo los verdaderos objetivos empresariales.

18.- La imagen externa que se tenga de la organización será responsabilidad de las diferentes Areas que realizan los comunicados. Asimismo, los sistemas empleados estarán hechos bajo cuidadosos estudios que determinen las áreas o el mercado al que se quiere llegar, los presupuestos destinados y sobre todo, el resultado óptimo en su aplicación.

19.- Un comunicólogo es indispensable en una organización comercial dedicada a la comercialización, venta y manufactura de diversos productos químicos, ya que como lo mencioné en el punto 7, las organizaciones comerciales no pueden sobrevivir sin comunicaciones.

B I B L I O G R A F I A

=====

- 1.- "Comunicación"
Paoli, Antonio
Editorial Edicol
Mexico 1980 p. 15-16
- 2.- "Taxonomía de Conceptos de la comunicación"
Reed H. Blake
Ed. Grijalbo
P. 3
- 3.- "La estructura y la función de la comunicación en la
sociedad"
Lasswell, Eduard
New York 1948
P. 10
- 4.- "Administración de Recursos Humanos"
Arias Galicia Fernando
Editorial Trillas, México 1976
P. 14
- 5.- Información obtenida en la S.C.T.
Coordinación de Asistencia y Orientación a Usuarios
Octubre 10, 1992.
- 6.- Cotización Teléfonos de México
División Grandes Usuarios,
Lic. Carlos Licona - Gerente de Cuenta
Octubre 15, 1992.
- 7.- "Introducción a la Administración"
Fernández Arenas, J. Fernando
UNAM, Mexico, 1971.
P. 43-45
- 8.- "La Comunicación en la Empresa"
Cortés González, Oscar
Tesis Profesional, Universidad de Nuevo León
Junio de 1970, P. 5 y 6.

- 9.- "Principios de la Administración Empresarial"
Terry R. George
Cía. Editorial Continental, S.A.
Novena Edición. P. 357-359.
- 10.- "Diccionario de la Lengua Española"
Real Academia de la Lengua Española
Madrid 1970. tomo VI p. 1218.
- 11.- "Medios y Sistemas de Comunicación para Empresas"
Ramos Padilla Carlos Gerardo
Tesis - UNAM MEXICO 1983.
- 12.- "Hacia una Comunicación Administrativa Integral"
Flores de Gortari Sergio
Editorial Trillas
P. 169-173.
- 13.- "Sistemas de información basados en computadoras
para la administración moderna"
Murdick Robert G.
Editorial Diana
México, 1a. ed. Mzo. 1974.
8a. Impresión Mayo 1982.
- 14.- "Medios de Comunicación a bajo costo"
Araujo Casanova, Lidia
Editorial Nueva Imagen
Mexico, D.F. 1978
P. 45-50
- 15.- "Medios y Sistemas de Comunicación para empresas"
Ramos Padilla Carlos Gerardo
Editorial Trillas
Mexico, D.F. P. 86-92
- 16.- "La Comunicación con los Empleados"
Newcomb Robert
Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
Noviembre, 1961. Mexico, D.F.
P. 45-53.

- 17.- "Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia Fernando
Edit. Trillas, México 1976
P. 14
- 18.- "Introducción a la Administración"
Fernández Arenas J. T.
México, UNAM 1971.
P. 43
- 19.- "La Comunicación en la Empresa"
Tesis Profesional Universidad
Nuevo León, Junio 1970
P. 5 y 6 .
- 20.- "Principios de la Administración"
Compañía Editorial Continental, S.A.
P. 357 y 359.
- 21.- "Hacia una Comunicación Administrativa Integral"
Editorial Trillas
P.129
- 22.- "Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas"
Breth D. Robert
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
U. S. A. 1974
P. 31.
- 23.- "La Comunicación en las Empresas"
Tesis Profesional
Facultad de Comercio y Administración
Universidad de Nuevo León, 1970.
P. 73-86.
- 24.- Diccionario de Política
Aguilar, Villanueva Luis
Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y
Administración Pública, A.C.
Primera Edición.
P.81,183,217,312,315,353.