

44  
2ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ELEMENTO ESENCIAL PARA LAS  
EMPRESAS CASO ESPECIFICO SYNTEX S.A DE C.V.**

**TESIS PROFESIONAL.**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PRESENTA**

**MARÍA. EUGENIA RODRÍGUEZ SALAZAR.**

**ASESOR: LIC. SALVADOR MENDIOLA MEJIA.**

**MÉXICO D.F. DICIEMBRE DE 1993.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE GENERAL

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| <b>I.- ENUNCIADO</b>               | <b>1</b>      |
| <b>II.-OBJETIVO</b>                | <b>1</b>      |
| <b>III.- INTRODUCCIÓN</b>          | <b>2 - 7</b>  |
| <b>IV.- DEDICATORIA</b>            | <b>8</b>      |
| <b>V.-DESARROLLO POR CAPÍTULOS</b> | <b>9 - 15</b> |
| <b>VI.-CONCLUSIONES</b>            | <b>135</b>    |
| <b>VII.- BIBLIOGRAFÍA</b>          | <b>139</b>    |

**L- ENUNCIADO:**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ELEMENTO ESENCIAL PARA LAS EMPRESAS, CASO ESPECIFICO SYNTAX , S.A. DE C.V.**

**11.-OBJETIVO: ESTABLECER UN CONOCIMIENTO PROFUNDO EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA, PROPORCIONANDO ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA REALIZACIÓN DE UNA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; PARTIENDO DE ELEMENTOS BASE DE LA COMUNICACIÓN, PARA POSTERIORMENTE REFERIRNOS A ELEMENTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS Y PRÁCTICOS QUE NOS GUIARAN EN ESTA BÚSQUEDA DE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

**LO ANTERIOR AUNADO ANTE LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO DE TENER UNA ESTABILIDAD EMOCIONAL Y LABORAR DENTRO DE SUS FUENTES DE TRABAJO, PARTIENDO ASI, DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PARA LOGRAR DICHA ESTABILIDAD Y UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD ANTE LAS NECESIDADES DE SUPERACIÓN TANTO DE LA EMPRESA COMO FUENTE PRODUCTORA DE TRABAJO, TANTO PARA EL HOMBRE COMO SER SOCIAL, CAPAZ DE DESARROLLAR E INTERPRETAR LOS RECURSOS QUE TIENE A SU ALCANCE PARA LOGRAR UN DESARROLLO COLECTIVO.**

### III.- INTRODUCCIÓN

2

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA LAS EMPRESAS, NOS DA LA PAUTA DE ESTABLECER UN CRITERIO DE CRECIMIENTO NECESARIO PARA NUESTRO PAÍS Y PARA EL MUNDO ENTERO, UN CRECIMIENTO QUE SI BIEN SERÁ DE ÍNDOLE ECONÓMICA, TAMBIÉN SE PODRÁ ESTABLECER EN UN MEJOR NIVEL DE VIDA ,MANTENIENDO LA ARMONÍA Y EL BIENESTAR EMOCIONAL Y LABORAL DE LOS INDIVIDUOS AL TRABAJAR.

POR LO TANTO EL PUNTO DE PARTIDA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESTACA UNA POSICIÓN IMPORTANTE, YA QUE LOS INTERESES DE DESARROLLO INVOLUCRAN TANTO A LA ECONOMÍA COMO A LAS NECESIDADES DE MOTIVACIÓN DEL SER HUMANO, PROPORCIONANDO ASI EL BIENESTAR EMOCIONAL DEL SER HUMANO Y UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD,PARA QUE AMBOS ASPECTOS TENGAN COMO BENEFICIO EL DESARROLLO ECONÓMICO QUE TANTO NECESITAMOS EN NUESTRO PAÍS.

TAMBIÉN ES IMPORTANTATE DESTACAR, QUE ANTE EL DINAMISMO CON QUE ESTA VIVIENDO LA HUMANIDAD - SOBRE TODO EN UNA CIUDAD COMO LA NUESTRA - TRAE COMO CONSECUENCIA ,QUE EN DETERMINADAS OCASIONES NO SE DE IMPORTANCIA ADECUADA A ASPECTOS BÁSICOS DENTRO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.

UNO DE LOS ASPECTOS DE MAYOR CUIDADO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SIN DUDA ALGUNA ES EL ASPECTO COMUNICACIONAL, ME REFIERO A LA COMUNICACIÓN DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES

Y YA QUE EN LA ACTUALIDAD LOS TRADICIONALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN NOS TRANSMITEN UN SIN FIN DE INFORMACIÓN QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE PIERDE ANTE LA PRONTITUD CON QUE NOS DESPLAZAMOS HACIA NUESTRAS DIFERENTES ACTIVIDADES,CABE SEÑALAR POR TAL MOTIVO QUE ES UNA LABOR IMPORTANTE LA DESARROLLADA POR UN COMUNICOLOGO EN CUALQUIERA DE SUS ÁREAS A EFECTUAR, Y ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA A LAS ORGANIZACIONES, PUES ES UN LUGAR DONDE SE EFECTÚA UNA IMPORTANTE ACTIVIDAD DE TRABAJO, Y DONDE EL SER HUMANO PASA LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO TRATANDO DE SOBRESALIR OPORTUNAMENTE HACIA UN MEJOR BIENESTAR ECONÓMICO Y SOCIAL.

LAMENTABLEMENTE ESTE CAMPO DE LA COMUNICACIÓN NO SE HA DESARROLLADO ADECUADAMENTE EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS DE NUESTRO PAÍS,UNO DE LOS MOTIVOS PRINCIPALES QUE PROPICIAN ESTE LENTO DESARROLLO, ES LA FALTA DE PROFESIONALES EN DICHAS ÁREAS DE TRABAJO, PUES LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR SE COMISIONAN A OTROS PROFESIONISTAS QUIENES DESEMPEÑAN OTRO TIPO DE LABORES Y NO LAS DE UN PROFESIONISTA EN LA COMUNICACIÓN.

POR CITAR ALGÚN EJEMPLO NOS REFERIMOS EN ESTE CASO ESPECÍFICAMENTE A LA ADMINISTRACIÓN, DISCIPLINA QUE HA PROPORCIONADO UN IMPORTANTE NUMERO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL AL IGUAL QUE OTRAS DISCIPLINAS, TALES COMO, LA ECONOMÍA, LA PSICOLOGÍA, LA SOCIOLOGÍA, EL DERECHO MERCANTIL ETC. ETC. DICHAS INVESTIGACIONES TIENEN LUGAR IMPORTANTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, CABE MENCIONAR QUE LOS ELEMENTOS ESENCIALES DE ESTAS DISCIPLINAS NO SON DESCONOCIDAS PARA UN COMUNICOLOGO, SOBRE TODO SI ESTE, ES EGRESADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, PUES EN EL DESARROLLO ACADÉMICO TEÓRICO Y PRACTICO, SE PLANTEO EL CONOCIMIENTO DE OTRAS DISCIPLINAS QUE TAMBIÉN NOS SERVIRÁN DE BASE PARA UN ADECUADO DESARROLLO DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN.

ES IMPORTANTE DESTACAR ESTE PUNTO, PUES EQUIVOCADAMENTE LOS COMUNICOLOGOS SOBRE TODO EGRESADOS DE ESTA FACULTAD NO HEMOS DADO A CONOCER NUESTRA LABOR EN EL CAMPO EMPRESARIAL, TOMANDO EN CUENTA QUE EXISTE UNA AMPLIA GAMA DE POSIBILIDADES DIRIGIDAS DE ACUERDO A NUESTROS CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES DONDE NOS PODEMOS DESARROLLAR COMO PROFESIONISTAS, POR LO TANTO, PODEMOS DEDUCIR, QUE LA COMUNICACIÓN DEBE NECESARIAMENTE APLICARSE Y CREARSE POR PROFESIONISTAS, PUES ESTO COMO YA HEMOS MENCIONADO ES PARTE IMPORTANTE DENTRO DE NUESTRO ACONTECER, SOBRE TODO AHORA QUE TENEMOS NUEVAS OPORTUNIDADES DE INTERCAMBIO COMERCIAL, CON LOS PAÍSES VECINOS DE NORTEAMÉRICA.

OPORTUNIDADES DE CAMBIO, QUE SI BIEN SE EFECTÚAN TRAERÁN, BENEFICIOS PARA LOS HABITANTES DE NUESTRO PAÍS Y DE LOS PAÍSES PARTICIPANTES, ESTO TIENE SUMA IMPORTANCIA PUES NO HABRÁ OPORTUNIDAD DE EQUIVOCARSE, POR LO TANTO LA ESPECIALIDAD EN NUESTROS TRABAJOS SERÁ NECESARIA PARA MANTENERNOS FIRMES EN EL CAMINO DEL CAMBIO.

NO PODEMOS CERRARNOS ANTE LOS CAMBIOS, Y ESTA ES UNA OPORTUNIDAD DE RIESGO, DONDE LOS MEXICANOS PODREMOS DEMOSTRARNOS CON CONOCIMIENTO QUE DEBEMOS DESTACAR TRABAJANDO A PASO FIRME Y CON CERTEZA.

LA FUNCIÓN DE UN COMUNICOLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES TIENE UNA TAREA DELICADA, PERO MUY IMPORTANTE SI SE DESARROLLA ADECUADAMENTE, POR TAL MOTIVO ME HE PERMITIDO OFRECERLES ESTA INVESTIGACIÓN DIRIGIÉNDOME A USTEDES CON ORGULLO Y HONESTIDAD.

ESPERANDO QUE LOS COMUNICOLOGOS NOS DESARROLLEMOS EN ESTA ÁREA DE TRABAJO PARA COLABORAR AL DESARROLLO DE NUESTRO PAÍS, PROPORCIONANDO A EL PUBLICO EN GENERAL UNA ADECUADA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, AUNADO A ESTO MANTENER NUESTRA POSICIÓN COMO CREADORES DEL MENSAJE, Y OTORGANDO A LAS EMPRESAS LA POSIBILIDAD DE MEJORAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SUS ORGANIZACIONES TOMANDO EN CUENTA LA POSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DESARROLLADO POR PROFESIONISTAS Y EXPERTOS EN LA MATERIA, ASI, OTROS PROFESIONISTAS PODRÁN DESEMPEÑAR SUS LABORES ADECUADAMENTE SIN TEMOR A DESVIARSE DE SUS ÁREAS DE TRABAJO.

PARA EL DESGLOSE DE LA INVESTIGACIÓN SE HAN DIVIDIDO LOS CAPÍTULOS DE LA SIGUIENTE MANERA SALVO LA MEJOR OPINIÓN DEL LECTOR, CONSIDERANDO EL FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN PARA EL PÚBLICO EN GENERAL.

EN EL CAPÍTULO NUMERO UNO SE COMPRENDE A LA COMUNICACIÓN COMO UNA PRIMERA NECESIDAD, PARTIENDO DE SU CONSTITUCIÓN COMO ELEMENTO GENERADOR Y BÁSICO DE LA SOCIABILIDAD CON EL FIN DE PRODUCIR UNA RESPUESTA UTILIZANDO LOS ELEMENTOS ESENCIALES PARA SU DESARROLLO, COMO SON: EL EMISOR, RECEPTOR, EL MENSAJE Y EL CANAL.

EL MODELO COMUNICACIONAL QUE SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN, PARA ESTE TRABAJO HA SIDO EL ESTABLECIDO POR DAVID K. BERLO, PUES ES ESTE EL QUE MAS SE ACERCA A LOS PUNTOS ESTABLECIDOS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

COMO SIGUIENTE PUNTO SE DESTACA LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PROPIAMENTE ESTABLECIDA, PARTIENDO DEL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A DIVERSOS AUTORES, ESTABLECIENDO ASI, UNA GAMA DE POSIBILIDADES, AQUÍ DESTACAN DE MANERA ESPECIAL LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO SON: LAS DE TAREA, LAS DE MANTENIMIENTO Y LAS HUMANAS.

EL SEGUNDO CAPÍTULO ABARCA INICIALMENTE LOS ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, LOS CUALES COMIENZAN CON EL SURGIMIENTO DE LA EMPRESA, PERO NO ES SINO HASTA LA SEGUNDA MITAD DE ESTE SIGLO CUANDO AL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL SE LE RECONOCIÓ COMO UN PROFESIONAL, ANTERIORMENTE SOLO SE PREPARABAN CON BASES PRACTICAS, MAS EN LA ACTUALIDAD ES NECESARIO UN CONOCIMIENTO TEÓRICO-PRACTICO ANTES DE DESARROLLARSE EN ESTE CAMPO DE LA COMUNICACIÓN, PUES LAS GRANDES EMPRESAS SON CADA VEZ MAS CONSCIENTES DE SUS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EN VARIAS OCASIONES EFECTÚAN INVERSIONES IMPORTANTES EN ESTE SENTIDO, PARA LOGRAR UNA EFICIENCIA PRODUCTIVA EN LA MECÁNICA Y CONTENIDO DE SUS COMUNICACIONES TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS.

POSTERIORMENTE, SE DESTACAN LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS DIVERSAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, DONDE SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES, LAS CUALES SE HAN INTERESADO EN EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SON: LA ESCUELA TRADICIONAL O CLÁSICA, DONDE NOS REFERIMOS A TAYLOR, FAYOL, WEBER, LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS, SIENDO ELTON MAYO, BARNARD Y Mc. GREGOR SUS PRINCIPALES AUTORES Y LA ESCUELA DE SISTEMAS.

MAS ADELANTE SE DESCRIBEN LAS APORTACIONES MAS RECIENTES PARA EL ENTENDIMIENTO DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS EMPRESAS, QUE HAN SIDO LAS CREADAS POR WILLIAM OUCHI CON LA " TEORIA "Z" ".

DICHO ESTUDIO, CONDUCE A LA COMPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS JAPONESAS Y LAS NORTEAMERICANAS, CON EL OBJETO DE DESLINDAR LOS PRINCIPIOS DEL ENFOQUE JAPONÉS QUE PUDIERAN TENER CAVIDAD EN LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS, AQUÍ TAMBIÉN SE ANALIZA LA POSIBILIDAD DE APLICAR UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO JAPONÉS EN EL ÁMBITO NORTEAMERICANO.

PARA EL TERCER CAPITULO, LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PARTE INTEGRAL DE LA EMPRESA, ABARCA LA NOCIÓN DE COMPETITIVIDAD, CLAVE DE LA SUPERACIÓN DE LOS HOMBRES, LO CUAL OBLIGA A TOMAR EN CUENTA LA IMPORTANCIA DE LA MISMA, QUE SE MIDE EN FUNCIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL SER HUMANO Y EN ULTIMA INSTANCIA EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD.

HASTA NUESTROS DÍAS LOS EMPRESARIOS SE HAN PREOCUPADO EN LOS ELEMENTOS MATERIALES DE LA PRODUCTIVIDAD ( LAS MAQUINAS Y LAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO ) SIN EMBARGO ,HACE POCO TIEMPO SE HA TOMADO VERDADERA CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL VALOR HUMANO PARA LOGRAR DICHA PRODUCTIVIDAD.

POR LO TANTO YA NO CABE DUDA,QUE CADA VEZ ES MAS DIFÍCIL EL QUE UNA EMPRESA SE DESARROLLE SIN IMPLICAR DE UNA U OTRA MANERA A LOS INDIVIDUOS QUE LA INTEGRAN Y QUE INCLUSO ES NECESARIO MOTIVARLOS PARA LOGRAR UNA ACTIVIDAD RESPONSABLE Y ACTIVA.

POR LO QUE REITERAMOS QUE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL REPRESENTA EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA LOGRARLO, YA QUE PERMITE QUE CADA INDIVIDUO SE SITÚE EN EL INTERIOR DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, SE INTEGRE EN ELLA Y DESARROLLE SU CREATIVIDAD TOMANDO NUEVAS INICIATIVAS Y SE SIENTA SOLIDARIO HACIA LOS DEMÁS A FIN DE HACER PROPIOS LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL CONCEPTUALIZANDOSE ESTE, COMO UNA PLANEACIÓN INTEGRAL QUE AFECTA A TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, Y SE VE AFECTADO POR TODOS LOS DEMÁS PLANES Y PROGRAMAS QUE SE REALICEN EN LAS DEMÁS ÁREAS.

LA COMUNICACIÓN AQUÍ PLANEADA ES INTERNA Y EXTERNA,LA PRIMERA REFIRIÉNDOSE AL PERSONAL QUE INTEGRA Y CONFORMA LA ORGANIZACIÓN Y LA EXTERNA ESTARÁ DIRIGIDA A LOS PÚBLICOS EXTERNOS COMO: CLIENTES, PROVEEDORES, GOBIERNO, SOCIEDAD EN GENERAL.

POSTERIORMENTE SE DESPRENDEN LOS MEDIOS QUE SE ENCUENTRAN EN UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y MEDIOS DE LA ORGANIZACIÓN, DESTACANDO POR SU DESCRIPCIÓN Y USO LOS MEDIOS BÁSICOS Y LOS MEDIOS DE APOYO QUE SERÁN UTILIZADOS COMO SON: LOS MEDIOS IMPRESOS, LOS CUALES CADA UNO POR SU PARTE PERSIGUE UN OBJETIVO PARTICULAR.

CON ESTO SE LLEGA A LA CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO, PUES UNA ORGANIZACIÓN QUE REALMENTE SE HA PREOCUPADO POR LOGRAR SUS OBJETIVOS, COMO EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES Y SERVICIOS, LLEGA A LA CONCLUSIÓN, DE QUE, PARA TENER LOS OBJETIVOS FIJADOS, ES NECESARIO RECURRIR AL CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE SU PERSONAL, PARA ASÍ LOGRAR UNA MEJOR INTEGRACIÓN. ADEMÁS DE RECONOCER QUE EXISTEN NECESIDADES PERSONALES, EN GRUPO Y POR CADA INDIVIDUO, LAS CUALES DEBEN RELACIONARSE CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, PUES NO PUEDEN SER DESVINCULADAS DE LAS PERSONAS.

POR SU PARTE LA MOTIVACIÓN Y CON ESTA SUS PRINCIPALES TEORÍAS SE PRESENTAN CON TAL CLARIDAD DE ACUERDO AL ESTUDIO RELACIONADO POR ABRAHAM MASLOW, ENTRE LAS TEORÍAS DESCRITAS SE SITUAN POR ORDEN DE APARICIÓN: LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, LA TEORÍA DEL EFECTO DE LA ORGANIZACIÓN, LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE.

PROSIGUIENDO SE PROFUNDIZA EN LAS IMPLICACIONES PRACTICAS DE DICHAS TEORÍAS CON EL FIN DE ESTABLECER UN CONOCIMIENTO DE LAS TEORÍAS ANTES MENCIONADAS CON MAYOR CLARIDAD.

EN EL SEXTO CAPITULO, SE INCLUYEN LAS PRINCIPALES REDES DE COMUNICACIÓN QUE SE DAN EN LAS ORGANIZACIONES, LA RELACIÓN DE ESTAS CON EL INDIVIDUO Y CON SUS GRUPOS DE TRABAJO, ASÍ COMO LA EFECTIVIDAD QUE PUEDE BRINDAR UN ESTUDIO DE COMUNICACIÓN EN ESTA ÁREA.

EL USO DE LOS GRUPOS, BASÁNDOSE EN INVESTIGACIONES QUE DEMUESTRAN QUE LOS GRUPOS EXISTEN COMO UNIDADES SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

LA FORMACIÓN DE UN GRUPO, ESTABLECIENDO QUE ES UN GRUPO DE INDIVIDUOS CON METAS Y NECESIDADES AFINES, QUE INTENTAN CONVIVIR OPERANDO COMO EQUIPO, ASÍ COMO, LA PRODUCCIÓN DE LOS MISMOS, LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN DE GRUPOS, RECURSOS, METAS), LA RELACIÓN DE GRUPO, (DE LIDERAZGO, DE TIEMPO LIBRE, LAS INTERRELACIONES EN EL GRUPO), LOS TIPOS DE GRUPO, LA COMUNICACIÓN PROPIAMENTE ESTABLECIDA EN UN GRUPO.

COMO PODEMOS OBSERVAR, ES DE SUMA IMPORTANCIA EL ESTUDIO DE GRUPOS, PUES SU CONOCIMIENTO IMPLICA NECESARIA RELACIÓN CON CASI TODOS ENFOQUES DENTRO Y FUERA DE LAS EMPRESAS, YA QUE LA COMUNICACIÓN INDIVIDUAL Y POSTERIORMENTE LA GRUPAL PUEDE SER DE GRAN UTILIDAD PARA AYUDAR A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

EL SÉPTIMO Y PENÚLTIMO CAPITULO, TITULADO, LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL, FORMA PARTE IMPORTANTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES, ESTA PARTE DE LA COMUNICACIÓN, PERMITE UN AJUSTE IDÓNEO DE LOS NUEVOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

EN ESTE CAPITULO, DESTACA LA DESCRIPCIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN, DONDE SE DESCRIBEN LOS PUNTOS DE INFORMACIÓN MAS COMUNES DENTRO DE UN PROGRAMA , ASI, COMO EL RESPONSABLE DEL MISMO PROGRAMA, EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, QUE PRECISA LAS TAREAS, LOS DEBERES, Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

EN CONCLUSIÓN, ES EL ÁREA DE COMUNICACIÓN, LA RESPONSABLE DE DISEÑAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN. TAMBIÉN ES SU TAREA DISEÑAR EL MANUAL DE BIENVENIDA Y TODOS AQUELLOS APOYOS DE COMUNICACIÓN DURANTE UN PROGRAMA.

EL OCTAVO Y ULTIMO CAPITULO, SITÚA, UN BRIEF DE LA EMPRESA SYNTEX, SA. DE C.V., SEÑALANDO SU HISTORIA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MISIÓN, GIRO Y PRODUCTO, UN DIAGNOSTICO DE SU COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, Y UN BREVE ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE LE CONFORMA, MOSTRANDO EL ESQUEMA INICIAL Y UN CONOCIMIENTO GLOBAL DE LA EMPRESA ANALIZAR, CON EL FIN DE PROPORCIONAR UN CONOCIMIENTO BÁSICO DE LA EMPRESA PARA EL PUBLICO LECTOR, SEÑALANDO LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN SYNTEX S.A DE C.V. COMO INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y PRACTICA PROFESIONAL.

DESPUÉS DE LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN SE APLICO LA METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN SYNTEX, S.A. DE C.V., DONDE SE PRESENTAN CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN, Y LOS OBJETIVOS PARTICULARES CON EL FIN DE DEMOSTRAR UNA DE LAS FUNCIONES IMPORTANTES DEL COMUNICOLOGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN Y CON ESTO CONCLUIR LA PRESENTE INVESTIGACIÓN .

NO SIN ANTES SEÑALAR LA CREACIÓN DE UN BOLETÍN INTERNO PARA LA EMPRESA SYNTEX S.A. DE C.V, CON EL FIN DE MEJORAR SU SISTEMA COMUNICACIONAL, TOMANDO EN CUENTA QUE TODA LA INFORMACIÓN ANTES OBTENIDA PUEDE SER DE USO PARA TODO TIPO DE ORGANIZACIÓN, PUES LA ESPECIFICACIÓN DEL CASO SE PLANTEA ÚNICAMENTE EN EL ÚLTIMO CAPITULO, CON EL FIN DE ACLARAR LA PARTICIPACIÓN DE UN COMUNICOLOGO EN MATERIA PRACTICA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, SEÑALANDO QUE ES ESTA , SOLO UNA DE LAS PARTES DONDE SE PUEDE DESEMPEÑAR, EXISTIENDO UNA AMPLIA GAMA DE POSIBILIDADES DONDE PODEMOS LABORAR PONIENDO EN MARCHA LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS APRENDIDOS A NIVEL LICENCIATURA.

#### **IV. DEDICATORIA**

##### **A MI PADRE: ANTONIO RODRÍGUEZ MORENO**

QUIERO EN ESTA OCASIÓN DEDICAR ESTE ESFUERZO Y APROVECHAMIENTO A MI PADRE, POR SUS SABIOS CONSEJOS, COMPRENSIÓN Y DEDICACIÓN.

PORQUE ÉL SABRÁ DONDO QUIERA QUE SE ENCUENTRE SU ALMA, QUE LO QUIERO Y LO NECESITO MUCHO Y QUE ESTE PEQUEÑO LOGRO ES PARA ÉL EN SU HONOR.

GRACIAS DOQUIERA QUE TE ENCUENTRES, POR TODO LO QUE ME HAS BRINDADO, PORQUE CONMIGO TE LLEVARÉ POR SIEMPRE.

##### **A MI HERMANO, EDUARDO ANTONIO RODRÍGUEZ SALAZAR:**

POR IMPULSARME DÍA CON DÍA, POR SUS SABIOS CONSEJOS Y GRAN AMOR, PORQUE TÚ HAS SIDO PRACTICAMENTE COMO MI PADRE, ANTE SU MUERTE.

GRACIAS LALO.

## AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO PROFUNDAMENTE A MIS HERMANOS POR TODO EL APOYO OBTENIDO A LO LARGO DE MI VIDA, POR SUS CONSEJOS Y HONESTIDAD - CON QUE ME HAN GUIADO, POR IMPULSARME CON AMOR DÍA CON DÍA.

EN FORMA ESPECIAL A:

- TERESA RODRÍGUEZ SALAZAR
- NORMA RODRÍGUEZ SALAZAR
- ENRIQUE RODRÍGUEZ SALAZAR

POR EL GRAN APOYO QUE ME BRINDARON PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA TESIS.

AL ING. ALBERTO GONZÁLEZ ZENILT, POR TODO EL APOYO OBTENIDO - AL PERMITIRME UTILIZAR SUS INSTALACIONES PARA EFECTUAR PARTE DE ESTA INVESTIGACIÓN.

A SALVADOR MENDIOLA, POR CONFIAR UNA VEZ MÁS EN MÍ, POR SU - AMISTAD Y GRAN APOYO.

## V.- DESARROLLO POR CAPÍTULOS:

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.- LA COMUNICACIÓN COMO PRIMERA NECESIDAD.</b>                           | <b>16</b> |
| A.) EMISOR O FUENTE                                                          | 17        |
| B.) MENSAJE                                                                  | 18        |
| C.) CANAL                                                                    | 18        |
| D.) RECEPTOR                                                                 | 18        |
| 1.2. MODELO DE COMUNICACIÓN                                                  | 19        |
| 1.3- FUNCIONES DE TAREA                                                      | 22        |
| 1.4- FUNCIONES DE MANTENIMIENTO                                              | 23        |
| 1.5- FUNCIONES HUMANAS                                                       | 23        |
| <br>                                                                         |           |
| <b>SEGUNDO CAPITULO</b>                                                      |           |
| <br>                                                                         |           |
| 2.0.- ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL                         | 24        |
| 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 25        |
| 2.2.- ESCUELA TRADICIONAL O CLÁSICA                                          | 25        |
| A.) TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR.                        | 25        |
| B.) TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FAYOL                               | 27        |
| C.) MODELO ESTRUCTURAL DE WEBER                                              | 28        |
| 2.3.- ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS                                            | 29        |
| A.) TEORÍA DE CHESTER BARNARD                                                | 31        |
| B.) LA TEORÍA "X" Y LA TEORÍA "Y" DE DOUGLAS Mc GREGORD                      | 31        |
| C.) TEORÍA DE SISTEMAS                                                       | 33        |
| 2.4.- APORTACIONES RECIENTES                                                 | 34        |
| A.) LA TEORÍA "Z" DE WILLIAM OUCHI                                           | 34        |
| B.) INTERESES HOLISTAS POR EL INDIVIDUO                                      | 37        |
| C.) LA ORGANIZACIÓN "Z"                                                      | 38        |
| D.) CAMINOS PROFESIONALES NO ESPECIALIZADOS                                  | 39        |
| E.) EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CORPORACIÓN JAPONESA.                           | 39        |
| F.) EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES                                         | 40        |
| G.) VALORES COLECTIVOS                                                       | 40        |
| H.) LAS COMPAÑÍAS JAPONESAS COMPARADAS CON LAS NORTEAMERICANAS.              | 41        |
| I.) NECESIDADES DE UN ENFOQUE INTEGRAL                                       | 41        |

### TERCER CAPITULO

|       |                                                                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.0.- | LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PARTE INTEGRAL DE LA EMPRESA                                     | 43 |
| 3.1.- | PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.                                                             | 45 |
| A.)   | INTERNO                                                                                              | 49 |
| B.)   | EXTERNO                                                                                              | 49 |
| C.)   | INTERNO                                                                                              | 49 |
| D.)   | EXTERNO                                                                                              | 51 |
| 3.2.- | MEDIOS BÁSICOS Y MEDIOS DE APOYO QUE SERÁN UTILIZADOS                                                | 54 |
| A.)   | MEDIOS IMPRESOS                                                                                      | 54 |
| 1.-   | LA REVISIÓN DE LA CONVENCION                                                                         | 56 |
| 2.-   | FOLLETOS ESPECÍFICOS                                                                                 | 57 |
| 3.-   | MANUAL DE BIENVENIDA.                                                                                | 57 |
| 4.-   | HISTORIETAS.                                                                                         | 57 |
| 5.-   | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS                                                                             | 57 |
| 6.-   | BOLETÍN GERENCIAL                                                                                    | 57 |
| 7.-   | BOLETINES Y GACETILLAS PAGADAS POR PERIÓDICOS                                                        | 57 |
| 8.-   | MATERIAL IMPRESO QUE SE COLOCA EN LOS TABLEROS DE AVISOS.                                            | 57 |
| 9.-   | FOLLETO INSTITUCIONAL                                                                                | 57 |
| 10.-  | LIBROS.                                                                                              | 58 |
| 11.-  | PUBLICACIONES SOBRE LOS NUEVOS PRODUCTOS                                                             | 58 |
| 12.-  | PUBLICACIONES EXTERNAS PARTICULARES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.                                      | 58 |
| 13.-  | PUBLICACIONES INTERNAS Y LOCALES.                                                                    | 58 |
| 14.-  | CARTELES Y POSTERS                                                                                   | 58 |
| 15.-  | TRIPTICOS, DIPTICOS Y CIRCULARES SOBRE ARTÍCULOS ESPECIALES QUE APOYEN A UNA COMPAÑÍA EN PARTICULAR. | 58 |
| 16.-  | CIRCULARES Y BOLETINES INFORMATIVOS                                                                  | 58 |
| 17.-  | REVISTA INTERNA.                                                                                     | 58 |
| 18.-  | INFORMES ANUALES.                                                                                    | 58 |
| 19.-  | PUBLICIDAD INSTITUCIONAL                                                                             | 59 |
| 20.-  | PUBLICACIONES QUE SE PRESTAN A LAS EMPRESAS PARA EL PERSONAL QUE SE DESEA RECLUTAR                   | 60 |
| 21.-  | PUBLICACIONES DIRIGIDA A CIERTO GRUPO DE GERENTES                                                    | 60 |
| 22.-  | FOLLETOS ILUSTRADOS SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.                                               | 60 |
| 23.-  | FOLLETOS QUE SE INSERTAN EN LOS SOBRES DE NOMINA.                                                    | 60 |
| 24.-  | FOLLETOS ESPECÍFICOS SOBRE LAS APORTACIONES DE CIERTAS POLÍTICAS.                                    | 60 |
| 25.-  | REVISTA PARA CLIENTES.                                                                               | 60 |
| 26.-  | CURSOS.                                                                                              | 60 |
| 27.   | ENCARTES Y POSTERS EN LA REVISTA INTERNA.                                                            | 60 |
| 28.-  | MEMORANDA Y MINUTAS                                                                                  | 61 |
| 29.-  | INVITACIONES                                                                                         | 61 |
| 30.-  | TODOS LOS MATERIALES NECESARIOS PARA LOS CURSOS                                                      | 61 |
| 31.-  | SUPLEMENTOS ESPECIALES QUE CONMEMOREN ANIVERSARIOS Y EVENTOS.                                        | 61 |

|                         |                                                              |    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.-                   | TIPO DE PERIÓDICO MURAL.                                     | 61 |
| 3.4.-                   | LA REVISTA INTERNA Y EL BOLETÍN INTERNO.                     | 62 |
| <b>CUARTO CAPITULO.</b> |                                                              |    |
| 4.0.-                   | TIPOS DE COMUNICACIÓN                                        | 68 |
| A.)                     | CANALES FORMALES EN LA COMUNICACIÓN                          | 68 |
| B.)                     | COMUNICACIÓN DESCENDENTE                                     | 68 |
| C.)                     | COMUNICACIÓN ASCENDENTE.                                     | 69 |
| D.)                     | COMUNICACIÓN HORIZONTAL.                                     | 70 |
| E.)                     | CANALES INFORMALES.                                          | 70 |
| F.)                     | COMUNICACIÓN SERIAL.                                         | 71 |
| 4.1.-                   | EL RUMOR COMO FORMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.                | 71 |
| A.)                     | EL RUMOR TEMPORAL                                            | 73 |
| B.)                     | EL RUMOR IMPETUOSO                                           | 73 |
| C.)                     | EL RUMOR SUMERGIBLE.                                         | 73 |
| 4.2.-                   | BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.                                 | 73 |
| A.)                     | BARRERAS POR DIFERENTES MARCOS DE REFERENCIA                 | 74 |
| B.)                     | BARRERAS PSICOLÓGICAS.                                       | 74 |
| C.)                     | BARRERAS FISIOLÓGICAS.                                       | 75 |
| D.)                     | BARRERAS FÍSICAS.                                            | 75 |
| E.)                     | BARRERAS POR EL NUMERO DE ENLACES                            | 75 |
| F.)                     | BARRERAS POR INFERENCIA- OBSERVACIÓN                         | 76 |
| G.)                     | BARRERAS POR COMPETENCIA DE MENSAJES Y ESCUCHA SELECTIVA.    | 76 |
| H.)                     | BARRERAS DE STATUS.                                          | 76 |
| I.)                     | BARRERAS ADMINISTRATIVAS.                                    | 76 |
| 4.3.-                   | COMO RESOLVER LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN?                 | 76 |
| A.)                     | PRINCIPIOS GENERALES QUE NOS AYUDAN A COMUNICARNOS MEJOR     | 77 |
| B.)                     | COMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES ?  | 78 |
| C.)                     | COMUNICACIÓN CARA A CARA.                                    | 78 |
| D.)                     | SIMPLICIDAD Y REPETICIÓN                                     | 78 |
| E.)                     | EMPATIA.                                                     | 78 |
| F.)                     | CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN POR CONTRAPOSICION A LA CANTIDAD. | 78 |

**QUINTO CAPITULO**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.0) FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> | <b>79</b> |
| A.) OBJETIVOS Y LIMITACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.                                    | 79        |
| B.) EL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.                                               | 80        |
| <b>5.1.) CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO.</b>                       | <b>81</b> |
| A.) DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.                                                       | 82        |
| <b>5.2. PRINCIPALES TEORÍAS DENTRO DEL CAMPO DE LA MOTIVACIÓN.</b>                  | <b>83</b> |
| A.) LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA                                               | 83        |
| 1.- LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS.                                                   | 83        |
| 2.- LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD.                                                   | 83        |
| 3.- LAS NECESIDADES SOCIALES DE AFILIACIÓN.                                         | 83        |
| 4.- LAS NECESIDADES DE ESTIMA.                                                      | 83        |
| 5.- LAS NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN                                              | 84        |
| B.) LA TEORÍA DEL EFECTO DE LA ORGANIZACIÓN.                                        | 84        |
| C.) LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE.                                           | 86        |
| <b>5.3.- ADMINISTRACIÓN DE UN ENTORNO MOTIVACIONAL.</b>                             | <b>87</b> |
| A.) LA PARTICIPACIÓN.                                                               | 87        |
| B.) REQUERIMIENTO DEL PUESTO Y ROTACIÓN.                                            | 87        |
| C.) EL GERENTE MULTIPLICADOR.                                                       | 88        |
| D.) CRÍTICAS EFECTIVAS.                                                             | 88        |
| E.) ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.                                                  | 88        |

**SEXTO CAPITULO.**

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.0.- LAS REDES DE COMUNICACIÓN.</b>         | <b>89</b> |
| A.) COMPARACIÓN DE REDES.                       | 90        |
| <b>6.1.- EL USO DE GRUPOS.</b>                  | <b>91</b> |
| A.) DIRIGIDA A LA PARTICIPACIÓN.                | 91        |
| B.) DESARROLLO DE COMPETENCIA INTERPERSONAL.    | 92        |
| C.) UN SISTEMA TOTAL.                           | 93        |
| D.) UN PROCESO AVANZADO PARA MANEJAR EL CAMBIO. | 94        |

|                              |                                                      |     |
|------------------------------|------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.-                        | FORMACIÓN DE UN GRUPO.                               | 94  |
| A.)                          | ¿QUE ES UN GRUPO ?                                   | 94  |
| B.)                          | LA PRODUCCIÓN DE LOS GRUPOS                          | 95  |
| C.)                          | MEDIOS DE PRODUCCIÓN DE LOS GRUPOS.                  | 95  |
| D.)                          | MIEMBROS DEL GRUPO.                                  | 95  |
| E.)                          | RECURSOS DEL GRUPO.                                  | 95  |
| F.)                          | METAS DEL GRUPO.                                     | 95  |
| 6.3.-                        | RELACIONES DEL GRUPO.                                | 95  |
| A.)                          | DE LIDERAZGO.                                        | 96  |
| B.)                          | DE TIEMPO LIBRE.                                     | 96  |
| C.)                          | CON EXOGRUPOS.                                       | 96  |
| 6.4.-                        | INTERACCIONES EN EL GRUPO.                           | 96  |
| A.)                          | ROLES PARA LA TAREA DE GRUPOS.                       | 97  |
| B.)                          | ROLES DE CONSTITUCIÓN Y MANTENIMIENTO.               | 97  |
| C.)                          | ROLES INDIVIDUALES.                                  | 97  |
| D.)                          | RESUMEN.                                             | 97  |
| 6.5.-                        | TIPOS DE GRUPOS.                                     | 97  |
| A.)                          | INFORMAL.                                            | 97  |
| B.)                          | FORMAL.                                              | 98  |
| C.)                          | LIDERAZGO INFORMAL.                                  | 98  |
| D.)                          | LIDERAZGO FORMAL.                                    | 98  |
| 6.5.1.-                      | LO QUE PUEDE OBSERVARSE EN UN GRUPO.                 | 99  |
| A.)                          | CONTENIDO CONTRA PROCESO.                            | 99  |
| B.)                          | LA COMUNICACIÓN PROPIAMENTE ESTABLECIDA EN UN GRUPO. | 100 |
| <br><b>SÉPTIMO CAPITULO.</b> |                                                      |     |
| 7.0.-                        | LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.                            | 101 |
| A.)                          | CONCEPTO.                                            | 101 |
| B.)                          | OBJETIVOS.                                           | 102 |
| C.)                          | INDUCCIÓN AL PUESTO.                                 | 103 |
| 7.1.-                        | PROGRAMA DE INDUCCIÓN.                               | 104 |
| A.)                          | PALABRAS DE BIENVENIDA.                              | 104 |
| B.)                          | OBJETIVOS DEL CURSO.                                 | 104 |

|       |                                                 |     |
|-------|-------------------------------------------------|-----|
| C.)   | BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA                    | 105 |
| D.)   | GIRO.                                           | 105 |
| E.)   | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.                      | 105 |
| F.)   | NORMAS Y POLÍTICAS DE OBSERVANCIA GENERAL.      | 105 |
| G.)   | CONOCIMIENTOS DE LAS SUCURSALES.                | 106 |
| H.)   | PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA. | 106 |
| I.)   | NORMAS DE SEGURIDAD.                            | 106 |
| 7.2.- | AUXILIARES TÉCNICOS EN LA INDUCCIÓN.            | 106 |
| A.)   | MANUAL DE BIENVENIDA.                           | 106 |
| B.)   | CARACTERÍSTICAS DEL FOLLETO                     | 108 |
| 7.3.- | REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.                  | 108 |
| A.)   | CONCEPTO.                                       | 108 |
| B.)   | IMPORTANCIA.                                    | 108 |
| C.)   | CONTENIDO.                                      | 109 |
| 7.4.- | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.              | 110 |
| A.)   | RESPONSABLES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.         | 110 |

## OCTAVO CAPITULO.

|       |                                                                                                                                          |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.0.- | BRIEF DE LA EMPRESA SYNTEX S.A. DE C.V.                                                                                                  | 111 |
| A.)   | HISTORIA DE LA EMPRESA.                                                                                                                  | 111 |
| B.)   | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.                                                                                                               | 112 |
| C.)   | MISIÓN. GIRO Y PRODUCTO.                                                                                                                 | 112 |
| D.)   | DIAGNOSTICO DE SU COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.                                                                                           | 113 |
| E.)   | BREVE ANÁLISIS DEL PERSONAL QUE LO FORMA.                                                                                                | 113 |
| 8.1.- | METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE SYNTEX, S.A. DE C.V.                                                                    | 114 |
| A.)   | OBJETIVOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN.                                                                                                    | 114 |
| B.)   | OBJETIVOS PARTICULARES.                                                                                                                  | 114 |
| C.)   | METODOLOGÍA CUESTIONARIO APLICADO.                                                                                                       | 114 |
| D.)   | RESULTADOS Y RECOMENDACIONES SOBRE LAS ENCUESTAS DE COMUNICACIÓN EFECTUADAS EN SYNTEX, S.A. DE C.V.                                      | 118 |
| 8.2.  | RESUMEN DEL PROYECTO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DONDE SE INSERTA EL BOLETÍN INTERNO PARA LA EMPRESA SYNTEX, S.A. DE C.V. | 121 |
| A.)   | OBJETIVOS GENERALES.                                                                                                                     | 121 |
| B.)   | OBJETIVOS PARTICULARES.                                                                                                                  | 122 |

|         |                                                       |     |
|---------|-------------------------------------------------------|-----|
| C.)     | ESTRATEGIA DE MEDIOS.                                 | 122 |
| D.)     | REUNIONES PERIÓDICAS DE LA DIRECCIÓN CON EL PERSONAL. | 123 |
| E.)     | BUZÓN DE SUGERENCIAS.                                 | 123 |
| F.)     | ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS.                | 124 |
| 8.3.-   | PROYECTO DE BOLETÍN INTERNO.                          | 124 |
| A.)     | NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN                              | 124 |
| B.)     | OBJETIVOS GENERALES.                                  | 124 |
| C.)     | OBJETIVOS PARTICULARES.                               | 124 |
| D.)     | PUBLICO META.                                         | 125 |
| E.)     | PERIODICIDAD.                                         | 125 |
| 8.4.-   | RELACIÓN DE OCHO SECCIONES DIFERENTES.                | 125 |
| 1.-     | NOMBRE.                                               | 126 |
| 2.-     | TEMA.                                                 | 127 |
| 3.-     | OBJETIVO.                                             | 128 |
| 4.-     | CONTENIDO.                                            | 129 |
| 5.-     | UBICACIÓN.                                            | 129 |
| 6.-     | CORRESPONSALES..                                      | 129 |
| 8.5.-   | PLAN DE TRABAJO.                                      | 129 |
| A.)     | POLÍTICAS EDITORIALES.                                | 130 |
| B.)     | POLÍTICAS PARA LA COLABORACIÓN.                       | 132 |
| 8.5.1.- | CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.                              | 133 |
| A.)     | TIPO.                                                 | 133 |
| B.)     | FORMATO.                                              | 133 |
| C.)     | IMPRESIÓN.                                            | 133 |
| D.)     | COMPOSICIÓN.                                          | 133 |
| E.)     | TIRAJE.                                               | 133 |
| F.)     | RETROALIMENTACIÓN.                                    | 133 |
| G.)     | DISTRIBUCIÓN.                                         | 133 |
| H.)     | COSTOS.                                               | 134 |
|         | CONCLUSIONES                                          | 135 |
|         | BIBLIOGRAFÍA..                                        | 139 |

## 1.- LA COMUNICACIÓN COMO UNA PRIMERA NECESIDAD.

La comunicación responde a la naturaleza misma del hombre, ya que desde siempre ha constituido y es el elemento generador y básico de la sociabilidad. Si bien el acto de la comunicación forma parte viviente de la sociedad y no solo refleja la manera de ser de la comunidad sino que es esencia de ella.

Las características básicas que distinguen a la humanidad de otras especies es la capacidad de crear y compartir significados para ello se necesita comprender los conocimientos simbólicos de crear y compartir significados refiriendonos a la comunicación.

En su definición más general comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otro algún asunto tomando su parecer. Es así que comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta.

Debido al sinnúmero de definiciones de comunicación y para efecto de la investigación a realizar, adoptamos la establecida por Flores de Gortari (1988) en la que "la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión". (1)

De ésta definición resulta que la comunicación es un medio (proceso) y no un fin en sí para hacer común a otros algo que pensamos o sabemos a fin de alcanzar ciertos objetivos. Es entonces un proceso por el cual las personas influyen unas en otras del intercambio mutuo de pensamientos, sentimientos y reacciones; es por medio de la comunicación, que el individuo se une al sistema social y sus actividades se vuelven interdependientes.

A través de la comunicación, la información se convierte en significado ya que la información por sí sola no siempre garantiza la comunicación; la información no implica recepción mientras que la comunicación para que se efectúe merece una respuesta. Según Ferrer (1982) la información es la "materia prima" que se mueve en éste proceso de comunicación, mientras que la comunicación va a cerrar éste proceso, la información va a ser la forma y la comunicación el contenido. Cuando un ser humano le da significado a cualquier información y produce una respuesta, se esta realizando la comunicación.

La información es una serie de datos que adquieren un significado en función de las necesidades del emisor, y que al ser discriminados, seleccionados e interpretados por el receptor, se convierten en un mensaje. El mensaje entonces tiene significado tanto para el emisor como para el receptor; el primero a través del mensaje busca producir una determinada respuesta que puede o no ser la esperada por el emisor. La esencia de la comunicación consiste, en que el emisor y el receptor compartan los mismos significados respecto a cada mensaje. Para lograr los resultados esperados por el emisor, el mensaje se debe transmitir en el momento y lugar adecuados, por los medio idóneos y utilizando un lenguaje que sea comprendido por el receptor logrando de esta manera llamar la atención produciendo una respuesta.

Si no se sabe expresar el mensaje, no hay una buena comunicación. "Lo que se dice no se puede separar del cómo, por qué y para qué se dice, de quién lo dice y a quién se lo dice". (2)

1.- Flores de Gortari, Sergio. et.al, Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, México 1988, pág. 27.

2.- Ferrer, Eulalio. Comunicación y Comunicología., Ed. Eufesa., México 1982., pág. 19.

Toda comunicación tiene un fin, producir una respuesta, crear una actitud o simplemente hacer común alguna idea con una o más personas, significa en gran parte socializar con los demás, expresar ampliamente nuestros sentimientos, ideas, pensamientos y acciones a través de mensajes. La comunicación fortalece y enriquece las relaciones humanas en la sociedad; también se puede brindar de una persona a un grupo a otro grupo y es entonces la comunicación el elemento dinámico que los va a unir. Sin embargo en su esencia la comunicación involucra individualidades y por tanto, cada persona debido a sus diferencias físicas y psicológicas las interpreta de diferente manera.

También la comunicación permite que las personas se organicen; hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes. "La comunicación va a unificar las diversas partes interdependientes del sistema organizacional evitando . . . la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y a motivar a los miembros de la organización". (3)

Sin comunicación la organización no funciona adecuadamente, ya que sus partes no se interrelacionan dando como resultado una organización ineficiente en la que no habría cooperación ni participación. Es por medio de ésta que los empleados se vuelven partícipes de la empresa en la que laboran; pues sin comunicación el empleado se siente fuera de ésta, como un extraño y no una parte importante de la organización. Pero antes de entrar de lleno al tema de comunicación organizacional hay mucho más acerca de la comunicación como tal.

Al analizar la comunicación tratando de hacerla efectiva lo primero que se debe hacer es concentrarse al propósito que se persigue, para poder determinar si la conducta adoptada esta llevando a lograr el resultado deseado. Para lograr una comunicación dentro o fuera de las organizaciones, se deben considerar los elementos básicos que intervienen en el proceso de la comunicación: EMISOR- MENSAJE- CANAL- RECEPTOR.

#### A.) EMISOR O FUENTE.

Es quien emite el mensaje, todo emisor tiene intenciones, deseos y necesidades que cuando trata de comunicarlas, realizar o satisfacer necesita "encodificarlas", esto es darles una simbolización que permita que lleguen al receptor y éste actúe en relación con ellas. (4)

Toda fuente que encodifica sus intenciones, produce mensajes y para poder transmitirlo con efectividad, necesita tomar en cuenta los siguientes factores:

-Habilidad en la comunicación: El emisor necesita tener habilidad para poder transmitir sus intenciones, deseos y necesidades en mensajes.

-Actitudes: son determinantes en la comunicación.

-Hacia sí mismo: Según sea la actitud que tenga la persona hacia sí misma se le facilitará o no la comunicación.

-Hacia el mensaje: Si el emisor no tiene aprecio por el mensaje que va a dirigir o lo considera desagradable o molesto el receptor lo va a recibir como tal; así el mensaje representa el resultado material de quien emite la comunicación.

-Hacia el receptor: "Si el emisor tiene una mala opinión del receptor, el mensaje difícilmente llegará".

(5) Cuando la fuente tiene desprecio hacia el receptor, la actitud de éste se vuelve crítica y viceversa, si el emisor respeta al receptor, la actitud crítica respecto a la fuente desaparecerá.

3.- Flores de Gortari, Sergio., Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, México 1988., pág. 23.

4.- Barfo, David. K. El Proceso de la Comunicación., Ed. El Ateneo., Buenos Aires, 1978. pág.34-40

5.- Ibid. pág. 48.

-Nivel de conocimiento: La fuente necesita conocer el tema y también ha de saber cómo enseñarlo eficazmente, a fin de establecer una verdadera comunicación, en la cual emisor y receptor intercambian conocimientos. "El grado de conocimientos que posee la fuente respecto al tema de que se trata, habrá de afectar su mensaje. Por otro lado si la fuente sabe mucho debe ponerse a nivel de su receptor y solo así logrará que su mensaje sea captado". (6)

Sistema social: la personas que no se comunican igual cuando pertenecen a clases sociales diferentes incurrir en un grave error pues la comunicación es capaz de rebasar todos estos prejuicios sociales y establece una comunicación digna y armoniosa si así se desea, el tomarlo en cuenta es importante y ayuda en gran medida a establecer la comunicación ya que el receptor comprenda debidamente el mensaje.

### B.) MENSAJE-

El segundo elemento del proceso de la comunicación es el mensaje que se define como el producto físico del emisor; los factores que lo contribuyen son:

-Código: Grupo de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tenga significado para alguien.

-Contenido: La intención que se comunica, esto es lo que se dice o lo que se escribe, o bien lo que se quiere decir.

-Tratamiento: "manera cómo se maneja el Código". (7)

### C.) CANAL-

Los canales, son los vehículos o los medios que transportan el mensaje, son varias las causas que determinan la selección de los canales y ésta selección depende de:

-Lo que puede conseguir.

-La cantidad de dinero y tiempo que puede invertirse.

-La preferencia del emisor.

-Los canales captados por la mayoría de la gente al menor costo.

-Los canales de mayor impacto.

-Los canales más adecuados al contenido del mensaje.

Los canales unen las fuerzas con el receptor y hacen posible la comunicación. Considerando que en la empresa el flujo de comunicación puede ser horizontal o vertical, es necesario reconocer que la elección de canales está directamente relacionada con el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje. Los conocimientos del receptor están relacionados con la elección de canales, la fuente misma está relacionada con el canal que ha seleccionado.

Generalmente dos canales son mejores que uno solo, pues es más factible que un receptor decodifique un mensaje con precisión si puede verlo y oírlo al mismo tiempo.

### D.) RECEPTOR-

La persona que se encuentra en el extremo opuesto al emisor, es muy similar a éste. Debido a esto se puede hablar del codificador receptor en términos de sus habilidades comunicativas.

6.- Ibid. pág. 50.

7.- Berlo, David. Op. Cit. pág. 24-26.

Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, pensar, leer no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente ha transmitido. La forma en que el receptor decodifica el mensaje, esta determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo. Así mismo, su status social, los componentes de su grupo, sus formas habituales de conducta, afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes. "El receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje, es lo mismo que si hubiera hablado de sí misma. Uno de los puntos más importantes de la teoría de la comunicación es la cuestión relacionada con el individuo que se encuentra en el otro extremo de la cadena de la comunicación; el receptor". (8)

## 1.2. MODELO DE COMUNICACIÓN.

En la realización del presente estudio se ha tomado como modelo básico el de el proceso de la comunicación de David K. Berlo, ya que consideramos que esta constituido por los elementos que mejor se adaptan a los esquemas de la Comunicación Organizacional.

De esta manera no pretende mostrarle importancia a los modelos de comunicación restantes, sino que estamos consientes de que todos los modelos son validos ya que cumplen con los puntos básicos de la comunicación humana.

Cada modelo tiene su razón de ser a través del tiempo y de acuerdo a las necesidades que cada autor consideraba, se fueron agregando o eliminando elementos con la finalidad de oírlos perfeccionando. <el estudio de todos los modelos tenía siempre en común un fin, presentar distintas formas en las que el ser humano se comunica ya sea por sus propios medios o a través de otras alternativas más complejas.

El modelo de David K. Berlo es muy importante, en él hace una modificación identificando al codificador y al descifrador independiente. El codificador que traduce a una clave los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor. Este concepto es particularmente útil en la información periodística, en cuyo proceso pueden ser diferentes las personas que cumplen estas funciones.

Este cambio realizado por Berlo permite conocer con mayor claridad, en el caso del periodista "el quién escribe", por que lo define claramente, es decir, lo describe específicamente como el codificador y a la gente que va a leer su mensaje como los decodificadores. Adjudica correctamente cada papel tanto del emisor como del receptor.

Con todo esto nos hemos dado cuenta que la comunicación forma parte activa y vital en nuestras vidas diariamente, haciendonos partícipes en las organizaciones desde la más simple hasta la más compleja.

La organización como tal , es la base de toda sociedad desde la familia hasta las grandes corporaciones. Cuando hablamos de organización nos referimos a las personas que van más allá de sus limitaciones individuales y se involucran en acciones concertadas y coordinadas con otros.

En cuanto a la definición de organización Weber distingue primero el "grupo corporativo" de otras formas de organización social. Dice que el grupo corporativo involucra "una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas la admisión de extraños. . . en la medida que su ordenamiento esta reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es la de un jefe de cabeza y generalmente también de un grupo administrativo.

Agrega con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es asociativa y no comunal; además las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de actividades con propósitos, están diseñadas para hacer algo.

Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales sirviendo de base para muchas otras definiciones, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son básicamente unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

• Por su parte Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones, su definición básica es que una organización es un sistema consiente coordinador de actividades logradas por medio de coordinación consciente deliberada y con propósito las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.

Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

Mientras que Weber hace énfasis en el sistema Barnard centra su atención en los miembros del sistema. La mayoría de los analistas, concibe la organización social como las redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas a las cuales se hace referencia como a la estructura social y a la cultura respectivamente. La organización social es el conjunto más amplio de relación y proceso de los cuales las organizaciones son una parte.

Después de éste pequeño análisis podemos entender a la organización como la unión de dos o más personas que tienden hacia un fin común, puesto que la organización es un sistema con fines y objetivos específicos, cuyas partes están interrelacionadas entre sí y con un medio ambiente; las partes son los individuos que en ellas se encuentran, los cuales van a desempeñar papeles distintos con cometidos distintos, comprendiendo también todo lo anterior como el conjunto de relaciones humanas orientadas a alcanzar metas comunes.

Cada miembro de la organización tiene que recibir la información necesaria para así poder actuar hacia un fin específico. Esto sólo se puede llevar a cabo si el sistema de comunicación de la organización transmite la adecuada información de lo que sucede en ella, de las labores que se realizan y de los objetivos que persigue, consiguiendo así vincular al personal con la organización. Por esto la comunicación organizacional es importante para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Las organizaciones no pueden ser productivas sin adecuados procesos de comunicación, ya que ninguno de los miembros de la organización sabría cuales son los objetivos de la empresa, cuál es el papel que cada miembro desempeña, qué es lo que los demás están haciendo y por lo tanto no se podría coordinar ninguna actividad ni habría colaboración entre las personas al no poder comunicar sus necesidades ni sentimientos a otros. "Cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. Las personas comprenden mejor sus trabajos y se sienten más comprometidas". (9)

Por lo tanto entraremos de lleno al tema de comunicación organizacional y su campo de estudio. La investigación de la comunicación en las organizaciones según Dennis Goldhaber y Yates, es una área "compuesta por una colección de disciplinas en busca de un campo de estudio", (10) que, aunque ha logrado ciertos avances en la comprensión de los fenómenos objeto de atención, "se sigue desarrollando en forma muy ecléctica, a través de prestamos provenientes de las teorías y metodologías de otras disciplinas que emanan de las ciencias sociales". (11)

Esta falta de corporiedad de la investigación de la comunicación en las organizaciones se corresponde con la cantidad y diversidad de actividades que integran la práctica de este campo del conocimiento. Quizá por ello la comunicación organizacional se define de muy diversas maneras y en una forma un tanto amplia y vaga.

A continuación se presentan algunas de las definiciones del concepto con los nombres, sus autores y el año en que fueron publicadas.

Redding y Sanborn (1964) define la comunicación organizacional "como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una completa organización" (12). Katz y Kahan (1966) perciben a la comunicación organizacional "como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización". (13)

Zelco y Dance (1965) ven a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)" (14). En México Miguel Duhalt Krauss (1970) define a la comunicación administrativa como el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito entre las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella". Más adelante probablemente influenciado por Zelco y Dance, establece una clasificación de la comunicación administrativa dividiéndolas en comunicaciones internas, que son aquellas que "se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa". Y comunicaciones externas, que son "las que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella". (15)

Thayer (1968) define a la comunicación organizacional "como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación" (16). Para Heney (1973), la comunicación organizacional es "la coordinación por medio de la comunicación de un cierto número de personas interdependientemente relacionadas" (17). Para Goldhaber (1974) "la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (18)

Roger y Rogers (1980) dice que "... La comunicación dentro de las organizaciones y su ambiente (. . .) forman lo que llamamos comunicación organizacional" (19). Farace, Monge y Russell (1977) prefieren hablar del proceso de comunicación en las organizaciones y por ello entienden "los procesos para recolectar, procesar, almacenar, y diseminar la comunicación que permita a las organizaciones funcionar". (20)

10.- Frederic M. Jabalin, "Organizational Communication, Theory and Research: An Overview of Communication Climate and Network Research", pág. 327.

11.- Ibidem . pág. 327.

12.- Gerard M. Goldhaber, "Comunicación organizacional", pág. 21.

13.- Ibidem . pág. 21.

14.- Ibidem. pág. 21.

15.- Miguel Duhalt Krauss, "Técnicas de Comunicación Administrativa" . pág. 21-22.

16.- Gerald M. Golghaber, Op. Cit. pág. 21.

17.- Ibid. pág. 22.

18.- Ibid. pág.22.

19.- Everett M. Rogers y R. A. Rogers, Op. Cit. pág: 10.

20.- Richard V. Farace et. al. , "Communicating an Organizing", pág. 4.

Blake y Haroldsen perciben la comunicación organizacional en primera instancia "como una forma de comunicación interpersonal" (21), aunque le atribuye una serie de características distintivas: implica consideraciones de número y de status, tales como proscriciones derivadas del rol que cada quien desempeña, normas profesionales, rutas de transmisión prescritas etc.

Sus límites están muy claramente definidos y son en términos generales menos permeables que en el caso de la comunicación interpersonal, de hecho dichas limitaciones están determinadas por los de la organización.

En resumen dicen Blake y Haroldsen que la comunicación organizacional es aquella comunicación que tiene lugar dentro de límites definidos y tiene que ver con el logro de los objetivos de la organización.

- Y bien de todas estas definiciones y conceptos se desprende que la comunicación organizacional abarca el flujo de información que se da entre diferentes áreas de una organización y entre estos su medio ambiente, es decir se trata de comunicación interna y externa. Además ya consideramos que la comunicación es un proceso de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo u organización, pues la comunicación debe de estar presente en todas las actividades, ya que representa una herramienta de trabajo de gran importancia para los individuos.

La comunicación así proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos de acuerdo a las circunstancias. Es el elemento que mantiene unidas las partes interdependientes de la organización y no solo es útil en el ámbito interno sino que además es fundamental en el intercambio de comunicación de las organizaciones con su ambiente.

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Los procesos organizativos requieren, siempre de procesos comunicativos paralelos. En consecuencia puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desarrollo de cualquier función es necesario que, algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes así como para almacenar información sea el correcto.

Que la comunicación en una organización resulte adecuada a fines de la misma, es entonces, una responsabilidad compartida por todos los integrantes. Dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización.

Aceptar lo anterior y aplicarlo, resulta un paso crucial de la práctica de la comunicación organizacional, que tiene implicaciones incluso, para la administración de personal incluyendo el nivel gerencial. Sin embargo resultaría poco realista esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si esta es grande o compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que tejen otro tipo de asignación. De ahí la necesidad de contar con profesionales que tengan como función primordial asegurar que los procesos de comunicación sean apropiados con relación a las metas de la organización.

Las funciones básicas de la comunicación en las organizaciones, según Charles Redding, son las siguientes:

**1.3. 'FUNCIONES DE TAREA.-** Que tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización, la comunicación cumpliendo con este objetivo sirve de enlace para facilitar la coordinación que hace posible la productividad, así como para relacionar las distintas etapas del proceso productivo.

**1.4. FUNCIONES DE MANTENIMIENTO.-** Tiene que ver con la necesidad de la organización de mantener con vida un estado de equilibrio y con su medio ambiente.

**1.5. FUNCIONES HUMANAS.-** Son aquellas relacionadas con la responsabilidad que tienen las organizaciones de satisfacer las necesidades interpersonales de sus miembros ". (22)

Pues bien, en general el administrador de la comunicación debe estar localizado en el centro mismo de los mensajes de la organización, punto que será primordial dentro de nuestra investigación. Ahora pasaremos a observar un poco más detallado el proceso de la comunicación organizacional, sus antecedentes y su historia

## 2.0. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se puede decir que la comunicación organizacional se empezó a practicar con el nacimiento de las empresas, pero no se le dio importancia hasta la segunda mitad de este siglo en que al comunicador organizacional se le reconoció como un profesional. Las empresas empezaron a contratar a verdaderos expertos en la materia, los cuales se habían estado preparando con bases prácticas.

En 1970, se fusionaron el Consejo Internacional de Editores Corporativos y la Asociación Americana de Editores Corporativos con sede en Estados Unidos para formar la Internacional Asociaton of Busines Communicators (I A B C ).

Este organismo es una organización profesional de servicio. Agrupa a escritores, periodistas, comunicadores, investigadores, sociólogos, psicólogos, etc., a los cuales les interesa la comunicación humana y particularmente la comunicación organizacional.

Actualmente la I A B C, es la única plataforma internacional de comunicadores organizacionales. Están afiliados a ella más de diez mil empresas de diversos países en los que podemos mencionar: Inglaterra, Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Canadá, India, Japón, México, Los Países Bajos, Las Filipinas, Africa del Sur y Suecia.

"Según estas asociaciones 228 de ejemplares de publicaciones enteras circulan diariamente en las empresas asociadas; esto significa tres veces más el tiraje que tienen los periódicos en los Estados Unidos y Canadá en un solo día". (23)

En México durante muchos años las áreas de comunicación organizacional fueron manejadas casi siempre por el Departamento de Recursos Humanos. Las personas llegaban a desempeñar este puesto a través de los diferentes ascensos de la empresa y basándose únicamente en las necesidades de ésta.

No es sino hasta la década de los 50's, cuando la carrera de periodismo es reconocida por la universidades y aceptada como profesión cuando empieza a tener auge la comunicación organizacional en nuestro país, esto es cuando las empresas empiezan a planear y dirigir sus comunicaciones internas.

Se tiene la idea de que los estudiantes de Periodismo o Ciencias de la Comunicación, al terminar sus estudios, inmediatamente incursionarán en los clásicos medios de comunicación: cine, radio, prensa, televisión olvidando al quinto medio de comunicación masivo, la comunicación organizacional.

Esto se comprueba fácilmente si mencionamos que algunas empresas en nuestro país tales como PEMEX y TELMEX tiran sus publicaciones hasta cien mil ejemplares por edición.

A partir de 1960, la comunicación organizacional en México se fortalece, las empresas, industrias, instituciones públicas y privadas establecen sistemas de comunicación para un mejor desarrollo.

En el año de 1973, un grupo de profesionales se reúne para formar una asociación que responda a las necesidades y al crecimiento de la comunicación organizacional formándose la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), con 25 miembros, actualmente con más de 150 socios que representan igual número de empresas.

Este organismo tiene como propósito que sus miembros puedan mejorar e incrementar las comunicaciones internas en su empresa.

AMCI está afiliada a la IABC con sede en los Estados Unidos y debido a la aceptación que ha tenido en los últimos años inauguró dos sucursales en el interior del país: Zona Occidente y Monterrey con 17 y 20 miembros respectivamente.

Actualmente esta asociación está considerada como "la única plataforma de comunicación organizacional en México". ( 24)

Teniendo como primer término los antecedentes observados en nuestro país analizaremos un poco más la historia de sus precursores dando una explicación de las escuelas más importantes identificadas con dicho estudio, así como de los pensamientos de los autores más importantes de estas.

## **2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Históricamente el estudio del enfoque comunicacional visto, en primera instancia desde una perspectiva administrativa, se ha ido constituyendo por la constante incorporación de los esfuerzos de científicos y estudiosos por resolver los problemas de la técnica y la vida en sociedad. La teoría tradicional de organización y administración se ha modificado y moldeado hasta llegar a la conformación de las teorías actuales.

Básicamente existen tres escuelas que se han interesado en el análisis del comportamiento organizacional. Esta son: La Escuela Tradicional o Clásica dentro de ésta se hablara de Taylor, Fayol, Weber; la escuela de Relaciones Humanas, siendo Elton Mayo, Barnard y Mc Gregor sus principales autores y la escuela de Sistemas.

La evolución del pensamiento administrativo, en especial los años transcurridos entre las teorías de Taylor sobre administración de talleres y las publicaciones de Barnard, fue un período de desarrollo revolucionario . Por tanto la descripción de dicha evolución se empezará con la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor, ya que con el. empieza de que más adelante continuaría el cuerpo sistemático de conocimientos relacionados con la administración.

### **2.2. ESCUELA TRADICIONAL O CLÁSICA A.) TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR**

Frederick Taylor fue un ingeniero interesado en los trabajadores que ejecutan tareas rutinarias para poder lograr su máxima eficiencia y productividad. Los puntos de vista de Taylor estaban influenciados por las idas circundantes en su entorno cultural y social.. La ética protestante con su intenso subrayar el valor del trabajo arduo, el individualismo y la racionalidad económica, era uno de los movimientos intelectuales más sobresalientes de principios de siglo. El pensamiento de Taylor, asimiló los conceptos fundamentales de está ideología y lo reflejó en su teoría.

El núcleo o centro vector de dicha teoría es pues el aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo para el logro de la maximización de la producción.

Taylor sostenía que los movimientos de los trabajadores, son semejantes a los de una máquina. Consecuentemente al ser el trabajador un elemento considerado como una extensión o complemento de la maquina puede ser estudiado para poder describir científicamente la mejor forma de ejecutar el trabajo. Es decir, poder establecer reglas para el uso más eficiente de la energía con el objeto de obtener de cada tarea el mejor resultado (estudio de tiempo y movimiento).

La idea era "Incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador" dando de esta manera una mayoría substancial en los salarios de los trabajadores y un aumento para las utilidades de la empresa.

Los principios de Taylor fueron:

- 1.- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2.- Instituirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3.- Conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Los métodos de Taylor fueron efectivos y realizó incrementos para la producción en su época, sin embargo, parece que no eran muy satisfactorios para los trabajadores. Los obreros identificaban los estudios de simplificación de tareas no como ayuda para ellos sino como beneficio para los patrones.

Las aportaciones de Taylor a la administración y a la ingeniería fueron innegables, sin embargo, los estudios que condujeron al descubrimiento de los grupos informales, fueron realizados por el psicólogo Elton Mayo en la fábrica Hawthorne de la General Electric.

Debido a que en ésta planta había inconformidad en sus obreros, se llamo a ingenieros del estilo de Taylor y no dieron resultado, consultando a Mayo, éste principió a estudiar los efectos de la iluminación sobre el incremento de la producción eligiendo a dos grupos de empleados, pero aquí se decidió que el factor iluminación no era determinante en la producción.

Se realizó otro experimento donde se seleccionaron mujeres; a cuatro de ellas se les permitió que eligieran a otras y formaran un grupo de seis, la tarea consistió en formar relés de teléfono. Durante la serie de experimentos que durante cinco años se realizaron un observador acompañó a las mujeres y notó lo que sucedía, las mantuvo informadas y les pidió consejos e informes y escuchó quejas.

Se introdujeron cambios que se prolongaron durante el período de pruebas.

Las conclusiones del estudio en síntesis fueron las siguientes:

- 1.- La producción se elevó ante todo, por el cambio de actitud de los operarios, hacia su trabajo y su grupo. Al solicitar los investigadores ayuda y cooperación lograron que los trabajadores se sintieran tomados en cuenta.
- 2.- Habían encontrado un puesto y un grupo estable al cual pertenecer y un trabajo cuya finalidad veían con claridad.
- 3.- Quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que llevar a cabo una función social.
- 4.- Que es importante investigar que sucede en un grupo de personas en el trabajo.
- 5.- Que existe una organización formal y una informal integrada de pequeños grupos; con su liderazgo, normas y valores.

En conclusión, un grupo informal será aquel que se forme con personas que estará unidas inicialmente por simpatía y en el cual se genera un vínculo de amistad.

Así pues, el enfoque científico pretendía el análisis y estudio de las tareas mismas con el fin de lograr el manejo directo del personal, también la planeación, supervisión y control de sus actividades. El papel de la administración científica se refiere a hacer la administración a partir de métodos científicos no empíricos. Es por esto, que Taylor desarrollo 4 principios fundamentales:

- 1) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo del hombre.
- 2) Seleccionar científicamente a los trabajadores.
- 3) Cooperar con los obreros para que el trabajo se realice de acuerdo a lo planeado (en base a los principios científicos).
- 4) Delimitar las responsabilidades obrero-patronales.

Por lo tanto, Taylor supuso que producir satisfactoriamente significaba la máxima ventaja económica para los trabajadores y propuso un "sistema de pago a destajo". Es decir, cuantas más piezas producirían, mayor sería el pago.

Para Taylor la comunicación tenía que ser formal, jerárquica y planeada. Su propósito era lograr que se efectuara el trabajo, aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores. En realidad este autor habló muy poco de la comunicación más bien dio importancia a la estructura organizacional y comportamiento del individuo.

Como el producto del movimiento científico se desarrolla durante la primera mitad del siglo 20, enfoque que se llegó a conocer como "Teoría del Proceso Administrativo" que se interesaba en el establecimiento de principios administrativos generales. El autor de dicha teoría fue Henry Fayol.

## **B.) TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FAYOL**

Henry Fayol, fue el primer teórico precursor de este enfoque, el cual recibió muchas influencias del pensamiento científico. En esta etapa también hubo mucho interés en la aplicación de métodos científicos a la administración.

Fayol, divide su teoría en tres partes:

1.- Elementos básicos del proceso administrativo los cuales son cinco:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Coordinación
- e) Control

2.- Principios de la administración desarrollados en catorce puntos:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad y responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Remuneración personal
- 6.- Subordinación del interés individual al general
- 7.- Centralización
- 8.- Línea de autorización
- 9.- Orden
- 10.- Unidad de dirección

- 11.- Equidad
- 12.- Conversación del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo

3.- Cualidades del administrador, siendo éstas autoridades, responsabilidad, don de gente, jerarquía grado de especialización, requerimientos especiales, sexo, edad, estado civil, grado de estudios, experiencia y presentación.

Fayol, aclara que los principios que establece de administración, no son nada rígidos o absolutos si no que más bien son flexibles y adaptables a condiciones cambiantes y situaciones diversas.

Este enfoque a diferencia del de Fayol es más estructural que técnico ya que establece las bases para conformar una estructura organizacional, dividiéndola en niveles jerárquicos, jugando un papel muy importante dentro de estos cuatro elementos básicos; el mando, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación.

Básicamente esta perspectiva sustenta que el logro óptimo de la tarea esta impuesto por la autoridad, y que la resolución de los problemas de la organización, se manejan solo mediante la redefinición de las zonas de responsabilidad y autoridad.

Otro enfoque estructural muy nombrado fue el que propuso el sociólogo alemán Max Weber, del cual hablaremos a continuación.

### **C.) MODELO ESTRUCTURAL DE WEBER.**

Este, al igual que la teoría del proceso administrativo, se dio también a principios del siglo XX. Weber, establece como máxima forma de organización a la burocracia. El modelo Burocrático presenta ciertas características de diseño organizacional para organizaciones muy complejas como: precisión, estabilidad, rigidez y confiabilidad.

Este autor alemán, hace énfasis en la jerarquía de autoridad perfectamente definida. Es decir, recalca el derecho de ejercer autoridad en base a la posición que se ocupa en la estructura organizacional. Esta estructura da por tanto a los jefes, un control estrecho sobre sus subordinados, basados en este régimen de disciplina y obediencia implícita de la estructura jerárquica.

El desempeño de un puesto dentro de este enfoque se basa en la competencia técnica que el individuo posea, en su especialización funcional.

Por ser el modelo weberiano, un enfoque altamente estructurado, tiene una serie de limitaciones y consecuencias disfuncionales ya señaladas por varios estudiosos que han evaluado la forma burocrática. Por ejemplo Merton, señala que la observancia rígida de las reglas y regulaciones que gobiernan a la organización, hace a los empleados que laboren en esta poco flexibles y adaptables a situaciones y problemas que tienen que enfrentar. Este hermetismo da como resultado el no cumplimiento del objetivo básico en la organización o su desplazamiento. Merton afirma, que el modelo de Weber es muy mecanizista e impersonal.

Muchos de los supuestos de las teorías mencionadas, han sido refutados por gente estudiosa de la administración. Algunos de los puntos más criticados son; la visión irreal sobre la conducta humana y sus suposiciones simplistas, la idea del hombre económico y mecánico, la conceptualización de la independencia, de la organización así como su rigidez y poca flexibilidad en cuanto a las influencias del medio ambiente. A pesar de las limitaciones de estas teorías la Administración Científica, la Teoría del Proceso Administrativo y el Modelo Burocrático, contribuyeron a la formación de los que se conoce como la Teoría Tradicional de la Administración y fueron una guía para la posterior práctica administrativa.

A mediados del siglo, empiezan a gestionarse muchas fuerzas que contribuyen al cambio social que se estaba dando y que por consecuencia afectan también la evolución de la teoría organizacional y la práctica administrativa. Por una parte se desarrolla el movimiento obrero en Europa y en Estados Unidos se fue elaborando una legislación social.

Por otro lado, se da la reglamentación de la duración del trabajo tanto de mujeres como de niños y del trabajo nocturno. Así mismo, se establecen distintas medidas de seguridad, y se reconoce la necesidad de un estrecha colaboración por parte del empresario y el obrero para contribuir al funcionamiento de la organización.

Partiendo de la fisiología y psicología se intenta fomentar el desarrollo de una ciencia del trabajo industrial de trabajo, preocupada por extender paulatinamente, la consideración al factor humano.

Se empiezan así, a realizar estudios fisiológicos en las empresas, partiendo del hombre que trabaja así como de las limitaciones y condiciones de su funcionamiento. De igual manera se llevan a cabo análisis psicológicos a los obreros para poder detectar y caracterizar su actividad mental durante la ejecución de sus labores.

Es así como se gesta este nuevo pensamiento que desafía los supuestos del hombre económico de la escuela clásica. Dicho pensamiento se basa en ciencias del comportamiento como la psicología, la sociología y la antropología. Con esto se da un giro al estudio el comportamiento organizacional, asegurando que la efectividad de la organización depende de la conducta humana y considerando como elemento primario, al comportamiento humano.

Mientras que los autores de la administración tradicional se preocupaban por la estructura y la técnica para mejorar las tareas, esta nueva perspectiva, centrara su atención en las personas, sus interacciones y su cooperación. Así, las racionalizaciones tecnísticas, se abandonan después de varias décadas para descubrir la importancia de los factores sociales. Y bien, este nuevo enfoque es el obtenido por la escuela de recursos humano y es el más conveniente para el estudio realizado sobre la visión de un comunicólogo.

### **2.3. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS**

Investigaciones Hawthorne de Elton Mayo. Este movimiento, tuvo su punto de inicio con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932.

Anterior a esta investigación, se había realizado un estudio hecho por el Consejo Nacional de Investigación para determinar la relación entre factores físicos como la intensidad de la iluminación y la elevación en la productividad por parte de los trabajadores. Pero con esto, se vio que al reducir la iluminación de la sala de grupo experimental, en vez de reducir la producción como planteaba su hipótesis, aumentaba.

Esto dio pie a que revisaran el diseño de la investigación, dándose cuenta que entraban en juego otras variables diferentes a la condiciones físicas que afectan la productividad de los trabajadores.

Así, Elton Mayo y sus colaboradores, F. Roethlisberger y T. N Waitehead, fueron llamados para investigar cuales fueron estas variables. Los estudios realizados por éstos, se llevaron a cabo en un período de cinco años y cubrieron tres etapas:

1.- "El experimento en la sala de ensamble y prueba de relevadores.

El fin de las observaciones y mediciones en este primer nivel, era llegar a controlar todas las condiciones de las situaciones físicas existentes, como la temperatura, la humedad del cuarto y la salud de las trabajadoras. Se observó a seis trabajadoras ensamblando aparatos telefónicos y se realizaron una serie de estudio para determinar el efecto de las condiciones del trabajo de la producción en la frecuencia y la duración de los descansos y otros factores relacionados con el ambiente físico. Lo que se dedujo de estos estudios fue que aunque estas condiciones variaran como la producción crecería. Cuando las empleadas observadas volvieron a sus condiciones originales de trabajo, los resultados fueron más sorprendentes ya que la producción alcanzo su máximo nivel. Esto, arrojó la conclusión de que los factores sociales y psicológicos eran determinantes en el aumento de la productividad". (25)

Quedo claro que el ambiente social que rodeaba el trabajo, conformado por la organización informal, y la motivación individual, eran primordiales en la comprensión de la relación entre el individuo y su labor. La relación de confianza y amistad entre las empleadas, colaboro en la adquisición de una positiva actitud mental con respecto a su trabajo y ambiente, lo cual repercutió en la mejora del rendimiento en sus labores y por lo tanto en el aumento de la productividad.

2.- El segundo paso de la investigación consistió en la estructuración de un programa de entrevistas en cual intervinieron 21 mil personas durante un período de tres años. En está etapa se volvió a confirmar la importancia de los valores sociales y humanas como elementos que influyen en la situación total del trabajo

Se observó que la situación personal del empleado, su posición en la empresa, así como la comunicación informal con el grupo de compañeros y con los supervisores son hechos que intervienen de una u otra forma en el trabajador y el desempeño de su labor .

3.- Esta etapa consistió en la observación y medición de los trabajadores en grupos. El estudio se hizo a catorce operarios varones, durante un período de seis meses. Las conclusiones que se obtuvieron de esta etapa, fueron que la organización social informal, basada en sentimientos , actitudes y expectativas, es esencial y fundamental para poder crear una fuerza de cambio en las actitudes del personal. Así, también, se comprobó la motivación de los trabajadores a partir de la propia dinámica grupal.

Aunandose a las investigaciones de Elton Mayo, otros científicos sociales contibuyeron con sus propias teorías al desarrollo de este estudio de Relaciones Humanas, uno de los más sobresalientes fue Chester Barnard.

### A.) TEORÍA DE CHESTER BARNARD.

Este autor conocido por su obra " Las funciones del ejecutivo", aporoto su teoría al enfoque humanista de la administración. La tesis central de su obra es ". . . qué el concepto más útil para el análisis de la práctica en sistemas cooperativos, se basa en la definición de organización formal como un sistema de actividades que fueron concientemente coordinadas a más personas".(4)

Barnard fue uno de los precursores en introducir la noción de organización como sistema social; para él, la característica de mayor importancia en una organización es la comunicación y sus aspectos formales e informales, por otro lado sostiene que el ejecutivo presenta un factor estratégico dentro de la organización y que por lo tanto debe promover, modelos de comunicación para los sistemas cooperativos, esfuerzos necesarios para la operación de un sistema, así como formular y definir los objetivos o propósitos de dicho sistema.

Barnard hizo mucho énfasis en lo importante que era que el individuo fuera inducido a cooperar y sobre todo, formulo una estructura lógica de definiciones y términos, aplicando conceptos sociológicos, a la administración de las organizaciones.

Por otro lado, Barnard subrayó la importancia de mantener el equilibrio entre las contribuciones y las satisfacciones que obtienen a cambio los miembros de la organización. Barnard, pues, resalta el papel que juega la motivación en el ámbito organizacional, opinando que no basta con alicientes materiales sino que se deben otorgar reconocimientos psicológicos a los empleados.

Otra tendencia contemporánea a la anterior es la encabezada por Douglas Mc Gregor.

### B.) LA TEORÍA "X" Y LA TEORÍA "Y" DE DOUGLAS Mc GREGOR.

Douglas Mc. Gregor y Resis Likert fueron los hombres cuyo pensamiento estructuró el contenido de la Escuela de Recursos Humanos, Mc Gregor contrastó, la visión "lásica del hombre como un ser racional y económico con la concepción del hombre como un ser orientado hacia el crecimiento de la responsabilidad. Elaboró su concepción que la llamó la Teoría "X" y la TEORÍA "Y", que implica una nueva dirección de empresas. En está, se transfiere el poder centralizado y autoritario de la tendencia de los teóricos de la organización tradicional (Teoría Y ).

Es decir pasar de la concepción de los hombres que se les tiene que guiar como niños, a la de personas que se comportan como adultos.

El principio esencial de la organización, derivado de la Teoría " X " , se puede exponer en términos de tres proporciones:

1.- La administración de la responsabilidad de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas en intereses de los fines económicos

2.- Respecto a las personas en un proceso para encaminar sus esfuerzos, controlando sus acciones y modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

3.- Sin esta intervención activa de la organización las personas serían renuentes a las necesidades organizativas. Es por tanto tarea de la administración, la de dirigir a los trabajadores.

De esta perspectiva tradicional, se deriva una concepción misma de la naturaleza del hombre, que se expone en los siguientes puntos:

1.- El hombre medio es por naturaleza indolente, y por esta razón, se disgusta el trabajo y hace lo posible por trabajar menos.

2.- Por su desagrado a la responsabilidad y su carencia de ambiciones prefiere ser dirigido.

3.- Es indiferente a las necesidades organizacionales por tanto, debe ser dirigido, controlado, forzado y en ocasiones hasta amenazado para que realice un esfuerzo adecuado hacia la consecución de los fines de la organización.

Estas creencias, se reflejan por consecuencia, en toda la estructura, las políticas y los programas organizacionales, puestos por dicha escuela Tradicional. Esta hipótesis hace que la administración se vuelva un proceso tendiente a utilizar métodos para dirigir la conducta mediante la supervisión estrecha y los controles rígidos.

Esto a su vez, genera sus respectivas contra fuerzas que se traducen en limitaciones, como la restricción de un buen rendimiento por parte de los empleados a causa de un desempeño indiferente, antagonismo y sabotaje de objetivos, entre otros.

Así pues, Mc Gregor, apoyado en los resultados que estaban comenzando a surgir de las ciencias de la conducta, desafia a todo este conjunto de ideas tradicionales acerca del hombre y sobre la tarea de la administración, proponiendo su nueva visión de la teoría "Y".

Mc Gregor a través de la investigación y por tanto contacto con bases científicas, se da cuenta que el perfil del hombre descrito por la teoría "X" se da en la realidad pero que esta conducta percibida no era la causa sino del efecto. Es decir, que esta no era la consecuencia intrínseca de la naturaleza, sino producto del medio en que labora, de la política, de la filosofía y de la práctica administrativa de las organizaciones, las cuales frecuentemente conducen al trabajador a la frustración.

Por esta razón, propone nuevos puntos de partida en esta teoría "Y", nuevos conceptos en relación a la administración de los recursos humanos. Estos conceptos según Mc Gregor, son los siguientes:

1.- La gente no es pasiva o contraria a las necesidades organizacionales. Se ha hecho así, como resultado de su experiencia en las organizaciones.

2.- La motivación y el potencial para el desarrollo sobre sus cualidades inherentes a los individuos. La administración sólo tiene la responsabilidad de hacer posible que estos reconozcan por sí mismas dichas potencialidades.

3.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de dirigir los esfuerzos humanos hacia los objetivos de la organización.

4.- El hombre se compromete a la relación de los objetivos de la empresa y demás no sólo acepta, sino que busca responsabilidades por las compensaciones asociadas con su logro.

5.- Por tanto, la tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales necesarias para que las personas puedan lograr tanto los objetivos propios, como los de la empresa dirigiendo sus propios esfuerzos.

Como podemos distinguir, la teoría "Y" supone, que los individuos tienen el potencial para desarrollo, que son responsables y motivados por las necesidades tanto de estima como de autorización y que satisfarán sus objetivos individuales así como los organizacionales.

Por lo tanto dentro del marco de referencias de Mc Gregor, la comunicación adquiere una posición relevante. Está, hace que los miembros de la organización se sientan informados y parte de lo que sucede, sabiendo lo que tienen que saber para tomar decisiones y realizar sus potencialidades. Esta comunicación por consiguiente, debe fluir en todas direcciones, hacia arriba, abajo y lateralmente.

En las décadas de 1960-70 comenzó a emerger una síntesis de todas estas escuelas descritas anteriormente; La Escuela de Sistemas. La Revolución Científica provocada por el paradigma de los sistemas, condujo a la reorientación de la investigación organizacional hasta crearse la nueva perspectiva de la teoría de los sistemas

### C.) TEORÍA DE SISTEMAS

Fue labor y aportación de Daniel Katz y Robert Kahn, dos psicólogos sociales del Survey Center de la universidad de Michigan, manifiesta en su obra "Psicología social de las organizaciones", la que se considera fundamental para el enfoque sistemático de los modelos organizacionales.

En primera instancia es importante definir lo que se entiende por sistema, " es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí ". (5) Es decir, la organización es un todo complejo compuesto por varias y diversas partes interdependientes interactuantes, que se afectan unas a otras de manera particular, pero en función del todo. "Un sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esenciales y por lo tanto se debe estudiar como un todo. Ahora en vez de explicar el todo en términos de sus partes, las partes comienzan a ser explicadas en términos del todo" (6).

Por tanto los autores mencionados, reconocen a las organizaciones como unidades, como sistemas, pero con la particularidad de estar abiertos ya que estos interactúan con otros sistemas y con el medio ambiente donde se encuentran inmersas.

La Teoría Organizacional Tradicional consideraba a la organización como un sistema cerrado y por consiguiente únicamente se adentraba en la operación interna de la organización, considerándola suficiente e independiente de su medio externo. Esto tría como consecuencia un hermetismo y un grado de desorganización tal entropía que repercutía en la sobrevivencia de la empresa. Esta nueva perspectiva en contraposición con el enfoque tradicional, hace incapié en la relación dinámica de la organización con su contexto.

Las organizaciones deben estar abiertas a los diferentes estímulos y fuerzas que el medio ambiente genera ya que la adaptación organizacional, depende de la habilidad de la empresa para aprender y realizar cambios de acuerdo a las variaciones ambientales.

Además la Teoría de Sistemas postula que la apertura de las organizaciones no solo es en relación con el suprasistema o medio ambiente sino también en relación a su interior, en cuanto a las intervenciones entre componentes constitutivos e interrelacionados son los subsistemas. Estos, son las unidades dentro del sistema que aunque determinados objetivos por sí mismos, procuran contribuir al objetivo general del sistema., fomentando así la interdependencia. Se requiere por lo tanto de la orquestación de estas partes para elevar al máximo el desempeño general. Esta interdependencia depende de la comunicación.

Como se dijo, esta escuela de sistemas subraya el papel crucial de los flujos de comunicación, tanto externa como internamente.

Según este enfoque de Sistemas, los principales subsistemas son:

- 1.-El Subsistema Técnico.- Conformado por los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de las tareas. Es toda tecnología usada para la transformación de insumos en productos o servicios.
- 2.- Subsistema de Metas y Valores.- Este trata de compaginar la obtención de utilidades con este fin o función social básica de toda organización que es el alcanzar una producción socialmente útil mediante la satisfacción de una necesidad de orden social.
- 3.- Subsistema Psicosocial.- Conformado por el clima organizacional como lo llama Kast, que se desarrolla dentro de la comunidad de trabajo. Dicho clima organizacional esta compuesto por la conducta de las personas que laboran dentro de la organización la motivación y la dinámica de grupos. Es decir se conforma por el grupo de interacciones y relaciones que se dan entre los miembros de la organización siendo estas consecuencias de actitudes, expectativas entre otras.
- 4.- Subsistema Estructural.- La estructura de la organización puede ser considerada como "el patrón establecido de las relaciones entre los componentes o partes de la organización"(29).
- 5.- Subsistema Administrativo.- Incluye los medios organizacionales dedicados a las funciones de planeación, coordinación, dirección y control de todo el sistema.

## 2.4. APORTACIONES RECIENTES

Las aportaciones más recientes para el entendimiento del factor humano en la empresa ha sido la de William Ouchi.

### A.) LA TEORÍA "Z" DE WILLIAM OUCHI

William Ouchi hace un estudio comparativo de la organización de las empresas japonesas y norteamericanas. En 1983 aparece su libro detallando este análisis de las actividades y características esenciales de los negocios japoneses y norteamericanos, con el objeto de deslindar los principios del enfoque japonés que pudiera tener cavidad en las empresas norteamericanas. El libro llamado la teoría "Z" analiza la utilidad de aplicar un enfoque administrativo japonés en al ámbito norteamericano.

5.- Por tanto, la tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales necesarias para que las personas puedan lograr tanto los objetivos propios, como los de la empresa dirigiendo sus propios esfuerzos.

Como podemos distinguir, la teoría "Y" supone, que los individuos tienen el potencial para desarrollo, que son responsables y motivados por las necesidades tanto de estima como de autorización y que satisfecerán sus objetivos individuales así como los organizacionales.

Por lo tanto dentro del marco de referencias de Mc Gregor, la comunicación adquiere una posición relevante. Está, hace que los miembros de la organización se sientan informados y parte de lo que sucede, sabiendo lo que tienen que saber para tomar decisiones y realizar sus potencialidades. Esta comunicación por consiguiente, debe fluir en todas direcciones, hacia arriba, abajo y lateralmente.

En las décadas de 1960-70 comenzó a emerger una síntesis de todas estas escuelas descritas anteriormente; La Escuela de Sistemas. La Revolución Científica provocada por el paradigma de los sistemas, condujo a la reorientación de la investigación organizacional hasta crearse la nueva perspectiva de la teoría de los sistemas

### C.) TEORÍA DE SISTEMAS

Fue labor y aportación de Daniel Katz y Robert Kahan, dos psicólogos sociales del Survey Center de la universidad de Michigan, manifiesta en su obra "Psicología social de la organizaciones", la que se considera fundamental para el enfoque sistemático de los modelos organizacionales.

En primera instancia es importante definir lo que se entiende por sistema , " es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí ". (5 ) Es decir, la organización es un todo complejo compuesto por varias y diversas partes interdependientes interactuantes, que se afectan unas a otras de manera particular, pero en función del todo. "Un sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esenciales y por lo tanto se debe estudiar como un todo. Ahora en vez de explicar el todo en términos de sus partes, las partes comienzan a ser explicadas en términos del todo" (6).

Por tanto los autores mencionados, reconocen a las organizaciones como unidades, como sistemas, pero con la particularidad de estar abiertos ya que estos interactúan con otros sistemas y con el medio ambiente donde se encuentran inmersas.

La Teoría Organizacional Tradicional consideraba a la organización como un sistema cerrado y por consiguiente únicamente se adentraba en la operación interna de la organización, considerándola suficiente e independiente de su medio externo. Esto tría como consecuencia un hermetismo y un grado de desorganización tal entropía que repercutía en la sobrevivencia de la empresa. Esta nueva perspectiva en contraposición con el enfoque tradicional, hace incapie en la relación dinámica de la organización con su contexto.

Las organizaciones deben estar abiertas a los diferentes estímulos y fuerzas que el medio ambiente genera ya que la adaptación organizacional, depende de la habilidad de la empresa para aprender y realizar cambios de acuerdo a las variaciones ambientales.

Además la Teoría de Sistemas postula que la apertura de las organizaciones no solo es en relación con el suprasistema o medio ambiente sino también en relación a su interior, en cuanto a las intervenciones entre componentes constitutivos e interrelacionados son los subsistemas. Estos, son las unidades dentro del sistema que aunque determinados objetivos por si mismos, procuran contribuir al objetivo general del sistema., fomentando así la interdependencia. Se requiere por lo tanto de la orquestación de estas partes para elevar al máximo el desempeño general. Esta interdependencia depende de la comunicación.

Como se dijo, esta escuela de sistemas subraya el papel crucial de los flujos de comunicación, tanto externa como internamente.

Según este enfoque de Sistemas, los principales subsistemas son:

- 1.-El Subsistema Técnico.- Conformado por los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de las tareas. Es toda tecnología usada para la transformación de insumos en productos o servicios.
- 2.- Subsistema de Metas y Valores.- Este trata de compaginar la obtención de utilidades con este fin o función social básica de toda organización que es el alcanzar una producción socialmente útil mediante la satisfacción de una necesidad de orden social.
- 3.- Subsistema Psicosocial.- Conformado por el clima organizacional como lo llama Kast, que se desarrolla dentro de la comunidad de trabajo. Dicho clima organizacional esta compuesto por la conducta de las personas que laboran dentro de la organización la motivación y la dinámica de grupos. Es decir se conforma por el grupo de interacciones y relaciones que se dan entre los miembros de la organización siendo estas consecuencias de actitudes, expectativas entre otras.
- 4.- Subsistema Estructural.- La estructura de la organización puede ser considerada como "el patrón establecido de las relaciones entre los componentes o partes de la organización"(29).
- 5.- Subsistema Administrativo.- Incluye los medios organizacionales dedicados a las funciones de planeación, coordinación, dirección y control de todo el sistema.

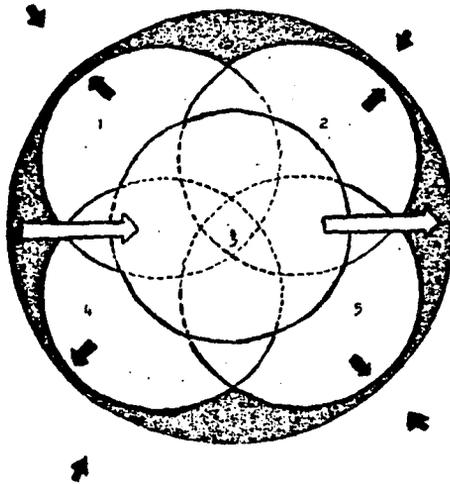
#### 2.4. APORTACIONES RECIENTES

Las aportaciones más recientes para el entendimiento del factor humano en la empresa ha sido la de William Ouchi.

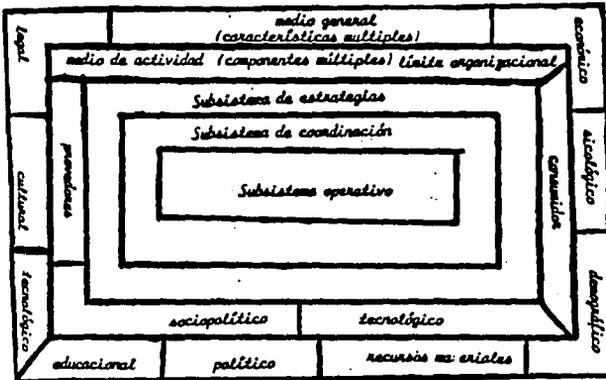
##### A.) LA TEORÍA "Z" DE WILLIAM OUCHI

William Ouchi hace un estudio comparativo de la organización de las empresas japonesas y norteamericanas. En 1983 aparece su libro detallando este análisis de las actividades y características esenciales de los negocios japoneses y norteamericanos, con el objeto de deslindar los principios del enfoque japonés que pudiera tener cavidad en las empresas norteamericanas. El libro llamado la teoría "Z" analiza la utilidad de aplicar un enfoque administrativo japonés en al ámbito norteamericano.

SUPRA-SISTEMA AMBIENTAL



- 1.- Subsistema de metas y valores.
  - 2.- Subsistema técnico.
  - 3.- Subsistema Administrativo.
  - 4.- Subsistema Psicosocial.
  - 5.- Subsistema estructural.
- Flujo de entrada-salida, de materiales, energía e información.



La teoría "Z" sobre la administración establece una mayor productividad implicando a los trabajadores en un acceso. En su práctica administrativa, Estados Unidos ha desarrollado un estudio muy científico, sobre valorando la especialización y la tecnología, pero dejando de lado el valor que posee el ser humano. Esto - dice William Ouchi - es precisamente lo que hay que aprender del estudio de la filosofía de la cultura japonesa, que no sólo se emplea provechosamente en su organización social, sino en su organización administrativa. "... Se debe considerar y reconocer que el estilo administrativo, y la forma organizacional son un simple aspecto de este gran mecanismo que es la organización de una sociedad. El objetivo último será entender en que forma se pueden coordinar la estructura de la sociedad y la administración de las organizaciones". (32)

Los elementos importantes de esta ideología, son el respeto a la libertad personal que le permite al empleado trazar los objetivos que considera valiosos, la interdependencia en la vida organizacional, la fe en el individuo, el trabajo en equipo, así como la mutua confianza y la buena voluntad.

Esto permite un proceso de toma de decisiones por consenso, dando la posibilidad de que se compartan los valores y la información, pero al mismo tiempo pone de manifiesto el respeto de la organización ante dichos valores. Esta forma de tomar decisiones es posible porque la organización favorece el desarrollo personal de sus empleados y el comportamiento de estos con un ente corporativo responsable.

En otras palabras, las organizaciones dedican mucho esfuerzo en el desarrollo de habilidades interpersonales en sus empleados para que el grupo pueda tomar una decisión adecuada y acertada. Este proceso es vital ya que al grupo se le pide se adentre y que realmente deposite parte de su confianza en los demás, enfrentándose, así al reto de alcanzar metas acorazadas colectivamente por el grupo.

Las organizaciones por tanto, mantiene una orientación que William Ouchi nombra de tipo "holista lista" (el holismo es un término filosófico que implica que un todo integrado posee una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes), donde todos los individuos son vistos y tratados como seres humanos, creando así un entorno en el cual no es posible la despersonalización, la autocracia y en cambio la confianza, la comunicación y la entrega son sucesos comunes. El igualitarismo es una característica esencial de estas organizaciones y es logrado a través de medios simbólicos que estimulan la confianza mutua y esta actitud de equilibrio que propicie una situación de mayor igualdad.

#### **B.) Interés holista por el individuo.**

Las empresas japonesas forman relaciones inconclusas. Una serie de mecanismos proporciona el respaldo social y el desfogue necesario para lograr un equilibrio emocional. Uno de estos mecanismos es la capacidad que tienen los miembros del grupo para intercambiar papeles y alterar la naturaleza de sus relaciones durante un breve periodo a fin de dar cavidad a este desahogo y equilibrio social.

La orientación holista de la organización japonesa es producto de un accidente histórico y de fuerzas sociales y culturales muy poderosas.

Los patrones sociales básicos desarrollados bajo el feudalismo, prepararon el terreno para que los Japoneses establecieran una relación independiente de la fuerza paternalista a fin de satisfacer sus necesidades a cambio de una lealtad incondicional.

El haber existido una actitud de esta índole, seguramente habría apoyado la relación holista de trabajo. Cuando la vida social y económica están integradas en un todo único, la relación entre los individuos se vuelve íntima. En lugar de que la solidaridad se presente exclusivamente en el trabajo, los labios de afinidad se vuelven múltiples.

Los Japoneses son un claro ejemplo de que el holismo es posible en la vida organizacional, únicamente queda por establecer si el holismo y la intimidad son deseables en dicho ámbito.

William Ouchi, nombra a las empresas norteamericanas que adquieren estos rasgos característicos de las formas japonesas como ORGANIZACIONES TIPO "Z"

### C.) LA ORGANIZACIÓN "Z".

Una carrera que se hace en una empresa tipo "Z" tiene mucho de este peregrinar característico de l firmas japonesas que lleva a un individuo a recorrer funciones y departamentos.

"En la compañías "Z" se considera que hablar de la ideología de la empresa no es ni un desacato ni el ideal que se pretende alcanzar. Más bien, la organización está integrada por una serie de directivos que se dan perfectamente cuenta de que una cooperación estrecha entre ellos, depende de un conceso en cuando a ciertas políticas y objetivos básicos.

Este acuerdo da origen a la filosofía de la empresa, una concepción muy amplia que contempla una relación armónica entre el negocio y sus empleados, dueños, clientes y público en general". (33)

Para la organización "Z", las utilidades son la recompensa que obtiene la firma, por continuar proporcionando a sus clientes un valor genuino.

En las organizaciones tipo "Z", el proceso de toma de decisiones implica, por lo general, el conceso y la participación de los empleados, a hora bien en las empresas tipo "Z" de Estados Unidos se pude dar un proceso colectivo de toma de decisiones, pero la responsabilidad última sigue recalando en un sólo individuo. El igualitarismo es una característica esencial de la organización tipo "Z".

La diferencia entre un jerarquía o burocracia y el tipo "Z" es la gran consistencia que ha alcanzado la cultura interna de las organizaciones. El término Clan es el que mejor se adapta a su descripción, ya que son asociaciones íntimas de personas comprometidas en una actividad económica, pero unidas por infinidad de lazos. Las organizaciones "Z" se asemejan más a un clan que a un mercado o a una burocracia, y en este sentido, fomentan una relación estrecha entre el trabajo y la vida social.

Estas empresas norteamericanas, adquieren así estos rasgos mediante un proceso. El objetivo es lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos individualista y de mayor cooperación.

Así para lograr este objetivo, es necesario como primer paso, hacer entender al individuo, la aceptación de un compromiso, que debe saber comprender la situación puesta del ante suyo.

Entonces Willian Ouchi, señala en su libro, varios pasos para lograr esta adaptación:

- 1.- Comprender la organización "Z" y el papel que el empleado representa o desempeña.
- 2.- Analizar la filosofía de la compañía.
- 3.- Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.
- 4.- Poner en práctica la filosofía, creando, tanto estructuras como incentivos.
- 5.- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- 6.- Evaluar el propio desempeño y los resultados del sistema.
- 7.- Comprometer al sindicato.
- 8.- Hacer que el empleado se vuelva más estable.
- 9.- Tomar las decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- 10.- Ampliar los horizontes profesionales.
- 11.- Prepararse para aplicar la teoría "Z" en el primer nivel.
- 12.- Buscar el lugar preciso para poner en práctica en la participación.
- 13.- Permitir el desarrollo de las relaciones holistas.

Estos pasos se logran mediante la comprensión, la comunicación, y la colaboración, entre quienes laboran en la organización.

"No son las evaluaciones externas o las recompensas lo importante dentro de un ambiente de esta naturaleza; lo verdaderamente trascendental es esa compleja, sutil e íntima impresión que el individuo deja en sus compañeros; gente a la cual no puede engañar. Este hecho fundamental es la piedra angular del éxito de infinidad de organizaciones, no sólo en el Japón sino en cualquier otra parte". (34)

#### **D.) CAMINOS PROFESIONALES NO ESPECIALIZADOS**

Una característica muy importante, aunque con frecuencia soslayada, de las empresas japonesas, es que logran desarrollar carreras individuales, además de que se utiliza el proceso de rotación permanente de puestos y este se aplica a todos los empleados a una gran número de empresas japonesas.

Una organización japonesa, comprometida con las políticas que dicten el empleado de por vida harán todo lo que esté a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lentitud, cerciorandose de que sus empleados reciban un trato humano y justo.

#### **E.) EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CORPORACIÓN JAPONESA**

El mecanismo básico de control de las empresas japonesas, esta englobado en una filosofía de la administración. Esta filosofía, teoría intrínseca de la firma, describe los objetivos y los procedimientos encaminados a su consecución. Dichos objetivos representan los valores de los daños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Las medidas que se toman en pro del objetivo están determinadas por una serie de creencias sobre el tipo de soluciones que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa, dichas creencias se relacionan, por ejemplo; con la persona que debe tomar una decisión referente a los nuevos productos que la empresa debe considerar.

Aquellos que logran captar la esencia de esta filosofía ( o fines y medios ) puede inferir de su concepción general de un número casi ilimitado de reglas o metas específicas que se adaptan a las condiciones cambiantes. Más aún estas reglas o metas específicas serán, consientes entre lo individuos, dos personas que emprenden la teoría básica llegan al mismo procedimiento para enfrentar una situación particular. De este modo, la teoría permite, por un lado controlar las reacciones del individuo ante diversos problemas, y por el otro, coordinar dichas respuestas de tal suerte que las resoluciones se armonicen entre si: Esta teoría, que más que ideas claras y expresas, abarca conceptos tácitos y sorprendentes, no puede dejarse asentadas en una cuantas frases. Más bien, estas ideas se transmiten a través de una cultura compartida por los directivos más importantes y hasta cierto punto por todos los empleados.

"La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan, lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda resivir su influencia". (35)

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes como si fueran piedras de toque a través de las cuales, pudieran comunicar infinidad de sutilezas. De este modo, la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.

#### F.) EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La característica más conocida de las organizaciones japonesas , es la importancia que dan a la participación dentro del proceso de toma de decisiones.

La empresa se esfuerza tanto por inculcar a todo su personal los mismo valores y las creencias que probablemente todos los empleados más experimentados aportarían ideas muy similares, demasiada homogeneidad, acabaría con la vitalidad y hachearía por tierra el proceso de cambio; por este motivo la tarea se encomienda a la persona de menor edad,.

Por último la propuesta formal se pone por escrito y se envía a todos los niveles, desde lo inferiores hasta los más altos.

#### G.) VALORES COLECTIVOS

Quizá el compromiso adoptado por los japoneses por los valores colectivos, sea un anacronismo incongruente con los mismo conceptos del individualismo, pero, a pesar de este colectivismo es innegable que engendrar el éxito económico. El colectivismo parece ser opuesto al tipo de creatividad disidente ejemplificada en Benjamín Franklin. Finalmente no parece proporcional el incentivo individual que lleva a ocupar una posición destacada y que ha dado sonados triunfos a las organizaciones norteamericanas.

Independientemente de sus efectos económicos, el colectivismo, implica un pérdida de la individualidad, de la libertad de ser diferentes, de comulgar con sus valores en forma diametral, distintos de todos los individuos.

Otra interpretación de los ejemplos es que el colectivismo japonés es eficaz desde el punto de vista económica. Hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre si para brindar su esfuerzo.

Para la mentalidad japonesa el colectivismo es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual. Cualquier suceso importante en la vida se deriva de un esfuerzo colectivo o del trabajo de equipo.

## H.) LAS COMPAÑÍAS JAPONESAS COMPARADAS CON LAS NORTEAMERICANAS

El modelo norteamericano se contrapone al japonés en todos los aspectos importantes:

### ORGANIZACIONES JAPONESAS

- a) empleo de por vida
- b) proceso lento de evaluación y promoción
- c) carreras no especializadas
- d) mecanismos implícitos de control
- e) proceso colectivo de toma de decisiones
- f) responsabilidad colectiva
- g) interés holista

### ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS

- a) empleo a corto plazo
- b) proceso rápido de evaluación y promoción
- c) carreras especializadas
- d) mecanismos explícitos de control
- e) proceso individual de toma de decisiones
- f) responsabilidad individual
- g) interés segmentado

No sólo es preciso considerar los elementos del modelo norteamericano sino también las diversas formas en las cuales engranan dichos elementos, para estructurar un sistema de trabajo. Por lo general, las empresas norteamericanas ofrecen empleos a corto plazo.

También es importante señalar que Japón posee un estilo de vida que refleja la imagen de una nación, cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, religión, lenguaje y cultura. Durante muchos siglos y a través de cientos de generaciones han vivido en el mismo pueblo, conviviendo con los mismo vecinos. La proximidad de sus viviendas y la poca intimidad de que disponían, permitió a lo japonés sobre vivir y unir sus esfuerzos para trabajar juntos en armonía. En estas circunstancias, era inevitable que surgiera un valor social trascendental, un valor sin el cual la comunidad no podía seguir adelante. Esta es la importancia del individuo como ser humano.

## I.) NECESIDAD DE UN ENFOQUE INTEGRAL

Históricamente el esfuerzo de la administración sólo se ha enfocado en atender un solo subsistema, ya sea el estructural o el técnico, o bien el humano dentro de la organización. Pero en propio cambio social y las mismas necesidades y condiciones imperantes dentro y fuera de la organización, rebasan cualquier posibilidad de un enfoque único para hacer frente a las necesidades de cambio organizacional.

Es por esta razón que resulta necesaria una actitud generalizara que impulse el desarrollo consolidando todos los subsistemas básicos de la organización, tanto la estructura y la técnica como los actores y la tecnología, para así llegar a un cambio planificado en conjunto.

Así, se requiere de un modelo rector de crecimiento que logre una evolución dirigida a los subconjuntos que dan vida a la organización, de un cuerpo que comprenda planes y programas de desarrollo para cada subsistema, de tal suerte que la operación de cada uno permita una estrategia general de conocimiento.

A continuación entraremos de lleno al tema de la comunicación organizacional en su esencial fundamental y práctica dentro del ámbito empresarial.

### 3.0. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PARTE INTEGRAL DE LA EMPRESA

La noción de competitividad, clave de la supervivencia de los hombres obliga a tomar en cuenta la importancia de la misma, que se mide en función de los beneficios, y en última instancia en términos de productividad.

Hasta nuestros días, los empresarios se han preocupado en los elementos materiales de la productividad: las máquinas y la organización del trabajo, sin embargo, hace poco tiempo se ha tomado verdadera conciencia de la importancia del valor humano para lograr dicha productividad. Ya nadie duda que cada vez es más difícil que una empresa se desarrolle sin implicar de una u otra manera a los individuos que la integran y que incluso es necesario motivarlos para lograr una actitud responsable y activa.

La comunicación organizacional representa el medio más efectivo para lograrlo, ya que permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella, y desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta muy solidario hacia los demás, a fin de hacer propios los objetivos organizacionales.

Ahora bien, muchas organizaciones han confundido la organización como el fenómeno que ocurre cuando dos personas se hablan, esto no basta, pues la comunicación debe hacerse operativa para que ocupe un lugar entre los instrumentos de gestión de una empresa, por lo tanto la comunicación operativa es la que tiende hacia un objetivo específico, induce determinadas transformaciones en la opinión y actitud de los interesados.

Se puede decir que la comunicación organizacional, busca la reciprocidad en dos sentidos:

- 1.- La transmisión correcta de información de un emisor a un receptor a fin de que este entienda y produzca en él el comportamiento y la acción esperados.
- 2.- Que la comunicación se introduzca en todos los sentidos, desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, con tal naturalidad y capaz confianza para producir una mejor cadena comunicacional, dando a conocer sus intereses, inquietudes, y dificultades.

Existirá buena comunicación organizacional cuando los individuos sean espontáneos y simultáneamente emisores y receptores. Las personas tienen cada vez menos tendencia a actuar pasivamente. No sólo desean recibir información para entender bien el trabajo, sino también participar y constructivamente en las directrices que reciben y tomar iniciativa en su trabajo cotidiano, del mismo modo que deben tomar su vida diaria.

Los trabajadores hoy en día no aceptan trabajar sin comprender, sin expresar su opinión, sobre lo relacionado con sus funciones diarias, de esta forma la organización elevará su rendimiento en la medida en que gracias a la información y la comunicación organizacional los trabajadores se sentirán más interesados en sus equipos de trabajo, y en su propia organización.

Así, la misión de la comunicación organizacional será la transmisión de información entre varias personas o entre varias organizaciones, por medio de emociones, símbolos o palabras, para lograr de esta manera la eficiencia y la eficacia en las funciones cumpliendo con los objetivos generales fijados de acuerdo a la misión y filosofía organizacional.

Es importante señalar que los objetivos de la comunicación organizacional están basados en servir como medio y no como fin, para ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, el transmitir conocimientos, ideas y sentimientos, para que sean recibidos por otros y se obtengan respuestas; informar oportunamente y con acierto sobre aspectos trascendentales para la productividad, calidad y desarrollo organizacional.

También es objetivo de la comunicación organizacional, mantener actualizado al sistema sobre los aspectos fundamentales que suceden en los subsistemas y suprasistemas ambientales, así como fomentar la cooperación y el pensamiento colectivo.

Para formalizar la comunicación organizacional se necesita la cooperación, armonía de propósitos y de ejecución mediante un inteligente trabajo de equipo en toda la organización. Esto se logrará cuando los funcionarios, ejecutivos e integrantes de la empresa se concienticen sobre los beneficios que a la larga traerá el institucionalizar el proceso de la comunicación, lo cual será, del administrador del personal, en su función de convencimiento de dicha importancia a las personas implicadas para el desarrollo de los hombres y la optimización del trabajo en la empresa.

Por otra parte es un hecho que varias organizaciones practican la función de la comunicación organizacional, aún sin tener un programa organizado de las mismas y también que muchas personas practican la comunicación de esta índole den su vida diaria.

Podríamos decir que existen 3 maneras de establecer la comunicación organizacional dentro de la empresa:

- 1.- A través de un departamento, división o persona especial dentro de la empresa que sirva solamente a ella .
- 2.- Contratando el servicio de un organización asesora independiente que sea especialista en comunicación organizacional.
- 3.- Combinando las dos formas anteriores.

Sin importar cual de esas tres formas se escoja , los encargados de la función de la comunicación organizacional , siempre deben actuar como especialistas asesores de toda la organización a través de sus altos directivos.

Una de las primeras medidas que se debe tomar es la de definir ante la gerencia, la misión de la comunicación organizacional, su adaptación a la empresa y su forma de llevar a cabo su labor. Esta definición debe satisfacer a ambas partes, así el equipo de comunicación organizacional tendrá la seguridad de que su trabajo no será menospreciado, y el grupo de directivos estará seguro de que el equipo antes mencionado no se propone saquear los archivos para dárselos a los periodistas.

Continuación se presenta un cuadro de responsabilidades y funciones que se le atribuyen a la comunicación organizacional:

- 1.- Servir a la organización como fuente central de información y como canal de comunicación entre esta y el público.

2.- Utilizar los medios apropiados para exponer de forma interesante al público, los hechos, opiniones e interpretaciones en que basa la política y acciones de la organización.

3.- Coordinar aquellas actividades de la empresa que puedan afectar sus relaciones con el público en general o con determinados públicos.

4.- Reunir y analizar la información sobre la actividad de los públicos clave hacia la empresa.

5.- Proyectar y administrar los programas informativos, destinados a llevar a la práctica las funciones expresadas con anterioridad.

6.- Formular y llevar a cabo todo el aspecto comunicacional interna y externamente, tomando en cuenta las políticas de la organización, la creación de todo tipo de comunicación, así como el constante contacto con el área, (a veces separada) de recursos humanos, relaciones industriales, proyección y dirección, etc...que generalmente se encuentran en un mismo departamento y deben tener todo el contacto siempre fugas con el departamento de comunicación organizacional, por ser este el que les unirá de una u otra forma, analizando y basándose en la información que todos le proporcionen a su vez.

Así, podemos definir que la comunicación organizacional efectiva difundirá los valores, creencias, metas, objetivos de una organización y/o detectará por medio de investigaciones, necesidades, sentimiento, motivaciones, temores, intereses, insatisfacciones, espèctativas, en fin ayudará a saber todo acerca de las opiniones y actitudes del personal respecto a su vida diaria durante el tiempo en la empresa.

Si no prestamos atención a las necesidades de la comunicación y a la efectividad de esta, puede crear grandes trastornos y conflictos mermando la productividad, disminuyendo la motivación y obstaculizando el logro de los objetivos y metas.

Concluyendo se puede afirmar que muchos de los sentimientos de frustración, que suelen prevalecer entre el personal de las organizaciones, mucha de su desorientación e indiferencia, de los rumores o actividades negativas, hacia algunas metas, políticas y normas de la empresa, están basadas en la descomunicación y en la carencia de una comunicación organizacional efectiva.

Por lo tanto afirmamos, que la comunicación es un instrumento realmente útil y valioso para influir en la conducta de las personas y conseguir que éstas estén bien y por lo tanto logren actuar con la riqueza de sus posibilidades.

### 3.1. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional se encamina a reforzar o modificar mediante un conjunto de técnicas, la conducta de los miembros de la organización. Es a fin a las Relaciones Públicas y a la Publicidad, ya que las 3 tienen como propósito principal la elaboración o difusión de mensajes. La diferencia entre ellas consiste en el tipo de mensaje que emiten los medios de comunicación que utilizan y al público que se dirigen.

La comunicación organizacional como genero tiene dos especies o divisiones, comunicación interna y externa. Esta última se compone de dos subdivisiones, las relaciones públicas y la publicidad.

"La comunicación interna, es la función que tiene por objeto, investigar las redes de comunicación que se den en el interior, del sistema y planear, establecer y evaluar programas y canales de comunicación dirigidos al personal de la organización, en base a objetivos predeterminados".(37)

El programa de comunicación organizacional se conceptualiza como un todo , como una planeación integral que afecta a todas la áreas de la empresa y se ve afectado por todos los demás planes y programas que se hagan en las demás áreas.

La idea es que contenga de manera sistemática y organizada una serie de objetivos y planes de acción que lleven a alcanzarlos y evitar que la comunicación se pierda en esfuerzos aislados que buscan tan solo tapar agujeros y no tienen una continuidad adecuada.

Para optimizar sus resultados la serie de acciones de un programa de comunicación, debe cumplirse estratégicamente con objetivos acordes a las políticas de la empresa, Es importante poner a la organización en relación dinámica con su medio ambiente interno y externo. Y por otro lado la política del programa debe traducirse en términos muy concretos para que pueda ser bien comprendida y llevada a cabo.

El programa ubica al personal dentro de la estructura general " le permite identificar sus objetivos individuales con los fines globales de la organización"(38) , cataliza un proceso de integración entre la dirección y los empleados, de humanización de la empresa y de personalización de todos de que en ella trabajan.

Permite un mayor convivencia, mejores relaciones y fomenta la actitud positiva de los distintos públicos hacia la empresa."Tan importante se considera que la estructura, extensión y alcance de la organización , esta casi enteramente determinada por técnicas de comunicación"(39) .

Sin embargo, los niveles directivos tienen actitudes muy distintas respecto al programa de comunicación organizacional de cada empresa, algunos son escépticos, indiferentes, positivos y hasta con actitudes negativas.

Un programa de comunicación organizacional se enfrenta a la solución de problemas que pueden tener origen en una comunicación deficiente y también a los que no se relacionan con comunicación directamente.

Entre los efectos que tienen estos problemas, encontramos una lata rotación de personal, ausentismo, personal desmotivado, etc, pero el programa de comunicación organizacional se obtiene con una investigación previa, ya sea de una auditoría de comunicación, de una detección de necesidades por área en la organización, estudio de clima organizacional análisis de imagen integral, encuestas de opinión etc.

Los resultados de la investigación dan una idea más clara de los problemas concretos que existen, de las causas que los provocan y muchas veces hasta se bosquejan las diversas alternativas de soluciones que hay.

Estos se utilizan para definir las propuestas, para diseñar recomendaciones de acción, o simplemente arrojar información importante como:

- 1.- Conocer los errores y fallas que se están cometiendo en ciertas áreas y actividades.

- 2.- Determinar las necesidades de información y comunicación.
- 3.- Detectar problemas en potencia, posibles de desarrollarse.
- 4.- Establecer áreas de oportunidad para ser reforzadas o cambiadas en favor de ciertas políticas o programas de acción.
- 5.- Coadyuvar en la formación de un banco de datos que determinen qué, cómo, cuándo y a quién informar.
- 6.- Fortalecer la creación de nuevos canales y programas de comunicación.
- 7.- Diseñar una estructura efectiva para transmitir información.

Una vez determinada la problemática, se ponen áreas y situaciones susceptibles de cambiarse o mejorarse y se establecen objetivos concretos a corto plazo.

El programa de comunicación debe tener objetivos definidos, tanto generales, como específicos que deben siempre contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Los objetivos que se persiguen se apoyan en estrategias de comunicación que a su vez contemplan a otras estrategias o utilizan estrategias de comunicación como base para alcanzarlos. El programa de comunicación organizacional requiere planearse para poder avanzar y tener continuidad. En un principio puede ser simplemente una planeación basada en la intuición, pero posteriormente es importante resaltar la necesidad de una planeación estratégica que lo integre al resto de la planeación de la empresa, y le permita ser partícipe de sus planes de acción.

La planeación de cualquier programa tendrá que incluir un buen control y seguimiento de cada una de las etapas y de cada uno de los objetivos que se persiguen. Habrá que hacer una evaluación para medir si se cumplieron y en que grado se cumplieron los objetivos. No basta con planearlos y ejecutarlos, hay que saber si lo que se llevo a cabo fue lo adecuado y tener a sí la certeza de que puede hacerse de nuevo con buenas posibilidades de éxito, o si por lo contrario los resultados no fueron los esperados y es necesario corregir la estrategia.

"El proceso comprende entonces la fase de investigación, la del establecimiento de objetivos, la del desarrollo a través de medios de comunicación y la de evaluación". (40)

Las acciones que se derivan e involucran en los planes de comunicación, redundan en beneficio de las relaciones entre la organización y sus públicos, mediante la proyección de una imagen que se gana la aceptación y el apoyo del personal y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es triste admitirlo, pero es muy frecuente que las organizaciones no tengan un programa de comunicación organizacional específico, planeado y estructurado, para fortalecer en todas sus áreas las necesidades, sino al contrario se manejen en base a proyectos aislados, unilaterales que llegan a perseguir objetivos comunes, pero que no forman parte de la población estratégica global e integral de la organización, son proyectos que conducen a que sus actividades queden muchas veces fuera del camino principal de la organización, en cuanto a su planeación, y por ello para los directores y gerentes, el proyecto resulta ser algo extra que puede ser cortado en épocas difíciles.

La planificación estratégicamente, definida e intencional, coloca los recursos de comunicación en los lugares en que darán un mejor servicio a la organización. Des esta manera habrá un mejor vínculo de comunicación entre su plan y los resultados finales de la empresa.

Las personas encargadas de la comunicación organizacional en la empresa interactúan con otras para realizar estrategias y políticas de comunicación, participan en la planeación y programación de programas de comunicación interna y externa, conciben programas de comunicación con el fin de ayudar a otras unidades a facilitar su producción.

Colaboran en la producción de manuales de políticas y procedimientos, desarrollan y llevan a cabo programas de entrenamiento para una mejor comunicación entre otras cosas.

Para cumplir con los objetivos propuestos, el plan se compone de funciones y actividades. Existen dos caminos de acción, las políticas administrativas y las medidas de comunicación, las primeras atacan situaciones que se traducen en problemas motivacionales y de actitudes del personal, pero que se resolverán con acciones concretas, básicamente en áreas de:

- 1.- Condiciones de trabajo.
- 2.- Salario, compensaciones y prestaciones.
- 3.- Sistemas de procedimiento administrativo.
- 4.- Descripción de puestos y reglamentos de trabajo.

En ocasiones estas políticas se apoyan en herramientas de comunicación, en generar cierto cause y en darles mejoras en las actitudes y percepciones del personal, complementar los esfuerzos en conseguir la óptima solución a ciertas soluciones o preparar el terreno para implementar cambio dentro de las organizaciones.

Hay problemas que son básicamente de comunicación, por ejemplo, la relación jefe subordinado, mayores necesidades y deseos del personal de estas informado sobre lo que sucede dentro de la organización, desconocimiento de políticas y procedimientos, falta de conciencia de la filosofía, de los objetivos de la misión de la empresa o falta de información en cuanto a las prestaciones a las que tiene derecho entre otras cosas. Ante estos problemas se implementan planes de comunicación a través de medio adecuados para conseguir objetivos muy concretos.

En el plan se encuentran técnicas encaminadas a reforzar o modificar la conducta de los miembros de la organización, mediante las funciones de investigación, con el fin de motivar, informar, formar, así como procurar el fomento de canales de retroalimentación, el manejo de una asesoría, el apoyo y una buena evaluación.

Después de una investigación se implementan medio y canales como parte de los medios de comunicación que de hecho están puestas en el interior del sistema. "Las redes se investigan a fin de determinar si la manera en que se dan es la correcta o en su defecto conocer los problemas y deficiencias que en ella se presenta, para sugerir o implementar según sea el caso, las soluciones más adecuadas". (41)

En su función de formación no tiene que ver directamente con la vida de la empresa, pero si afecta a su papel. La difusión de información se realiza mediante diversos canales, esta información tiene también un sentido de motivación, que complementa a los programas y actividades que se realizan para fomentar actividades culturales, deportivas y sociales.

Según Goldhaber, para poder comprender los efectos de las redes resulta necesario estudiar lo tipos de redes que hay, el índice del flujo de los mensajes, la redundancia en un mensaje, la eficacia de la red y las funciones de la red. Como se analizará en otro capítulo.

Y en la evaluación determina la efectividad de los programas, políticas y actividades que se llevan a cabo en el departamento de comunicación.

El departamento de comunicación y relaciones publicas canalizan sus actividades hacia dos públicos bien definidos, con diferentes objetivos:

**A.) INTERNO.-** Personal de la empresa. Se puede identificar inicialmente en varios sectores:

Nivel gerencial, alta gerencia y mandos intermedios.

Empleados, personal no sindicalizado.

Personal sindicalizado, obreros cuando los haya.

Cuando uno de ellos difiere sustancialmente de otro, en tanto que tiene un marco de diferencia distinto, su nivel socio-económico y nivel cultural, sus vivencias, sus intereses, y aspiraciones, la imagen que tienen de la compañía. A estas diferencias debe corresponder la estrategia que se aplica a cada sector.

**B.) EXTERNOS.-** Son los que se originan fuera de la empresa, diversos sectores, políticos, económicos, gubernamentales. Esta comunicación debe tender a lograr una mayor integración entre la empresa y otros grupos o individuos que forman la opinión pública. De alguna manera es el personal de la misma empresa, el primer elemento de difundir esta imagen, por lo que es necesario concientizarlo de los objetivos de relaciones publicas que se buscan. Se desea asegurar que el manejo de la información institucional sea uniforme, veraz y continuando proponer programas que ayuden a fortalecer la imagen de la empresa en las comunidades con las que de manera directa o indirecta se relaciona.

Un programa de comunicación organizacional en su totalidad, debe tener una coherencia entre los objetivos y prácticas internas y externas. Se consideran como objetivos importantes dentro de un programa:

**C.) INTERNOS.-** Dirigidos a los públicos internos, al personal que conforma la organización:

1.- Robustecer la confianza del personal entre sí y hacia la empresa en su totalidad.

2.- Contribuir a lograr una óptima identificación e integración del personal de la empresa a través del conocimiento del lugar del trabajo, de lo relacionado con sus labores diarias, y a través del mejoramiento del clima organizacional.

La integración es una labor interdepartamental, y no depende exclusivamente de la comunicación. Es necesario que se difundan y conozcan metas comunes, de esta manera el personal las hace suyas y más fácilmente canaliza sus actividades a lograr la parte que le corresponde para efectuar su cumplimiento.

Para que lo anterior se realice es preciso que se conozca a la empresa, en su organización, políticas, actividades, resultados y en todo aquello que permita situarse en un contexto organizacional. Lo que se busca es que el individuo desarrolle un compromiso personal de alcanzar los objetivos de la organización.

"El compromiso engloba 3 actitudes separadas pero estrechamente relacionadas. 1.- un sustento de la identificación con la organización. 2.- un sentimiento de inclusión o inmersión psicológica en sus deberes dentro de la organización. 3.- un sentimiento de lealtad y afecto muy aparte de los méritos de su misión puramente instrumental para el individuo". (42). Esta situación ideal rara vez se logra por completo.

3.- Sensibilizar al personal ante la comunicación que difunde y produce la empresa, de forma que se interesen en ella, además de buscar una actitud positiva hacia lamisma.

4.- Transmitir la cultura corporativa, la filosofía, la misión y los objetivos internos de la empresa. El concepto de cultura corporativa se refiere a la filosofía y alas creencias, prácticas y valores de la organización, estos por supuesto son diferentes y muy particulares en cada una. La gente de la organización comparte una serie de héroes, que tienen sentido en la misma y la hacen única.

"Una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explican con detalles, como el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo, además le permite sentirse mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabajen más". (43).

5.- Motivar en la participación de las distintas acciones y actitudes en las que se convoque.

6.- Establecer cada vez mejores canales de retroalimentación que han posible el que se encuentre la base de lo problemas y se enfatizen las acciones efectivas.

7.- Mantener adecuada y oportunamente informado al personal sobre lo que ocurre en la empresa y lo que esta por ocurrir.

8.- Abrir y fortalecer canales comunicativos permanentes, revitalizarlos, desarrollarlos e incluso cambiarlos para evitar que se desgasten y pierdan su efectividad.

9.- Establecer mecanismos para agilizar la información en cada área y utilizar eficientemente sus comunicaciones en favor de su trabajo.

10.- Estimular y motivar al personal en la realización de su trabajo y en la concepción de sus fines.

11.- Llevar a cabo campañas internas que promuevan, actitudes, valores y virtudes en el personal o apoyen en erradicar un vicio, por ejemplo, una campaña del abuso del teléfono, el desperdicio, promover la seguridad industrial, etc.

12.- Estimular la actitud de cooperación y el trabajo de equipo.

13.- Fortalecer la comunicación entre las distintas sucursales, oficinas regionales, plantas productoras, y demás negocios de la organización entre sí.

14.- Dar a conocer al personal lo que es la organización, su historia, sus productos, sus dimensiones, su estructura, etc.

15.- Buscar una actitud pública favorable dentro de la empresa.

16.- Reforzar el posesionamiento de la empresa como una organización importante.

17.- Asegurar el manejo de información institucional de manera uniforme, veraz y controlada.

42.-Kart, Fremont E. y Rosenwaing,James, Administración de las Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1987 pag. 201.

43.- Deal and Kenedy, Culturas Corporativas, Ritos y Rituals de la Vida Organizacional. Ed. Addison Jonh Wesley Iberoamericana, 1ª edición, México D.F. 1988 pag.16-17.

Y entre los temas que se manejan están:

Beneficios para el personal energía, higiene y seguridad, responsabilidad social, inflación, productividad, alcoholismo, drogas, salud mental, competencia, funciones a nivel corporativo, relaciones laborales, discriminación, edad, raza, sexo, etc., huelgas, recorte de personal, cierres de planta, ausentismo, rotación, robos por parte del personal, escándalos, sobornos, pagos ilegales etc.

**D.) EXTERNOS.-** Dirigidos a los públicos externos como clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

1.- Facilitar la comunicación dentro de la empresa y de esta hacia el exterior. Con esto se implica que el programa de comunicación es universal y debe ser coherente en sus distintas facetas hacia el personal y hacia los públicos exteriores, o externos.

2.- Cuidar las relaciones de la organización con la comunidad donde se encuentra ubicada, y con la sociedad en general.

3.- Fortalecer una imagen corporativa, fuerte y positiva ante la sociedad y sus distintos públicos externos. Y estimular un buen posicionamiento en el desarrollo del país.

4.- Apoyar las relaciones organización-familia, de manera que fomente el respeto a la familia, hacia el lugar donde trabaja el jefe de familia.

5.- Proponer programas y campañas de donación a la comunidad. Entre los tipos de programa se encuentran el de: identidad corporativa-imagen, relaciones con la comunidad, acciones de seguridad, apoyo a la dirección en cuando a habilidades de comunicación o resolución con los medios masivo, relaciones con el gobierno.

Es importante resaltar que todo programa debe manejar información veraz, de lo contrario se pierde toda credibilidad y el efecto esperado será el contrario. La organización debe estar abierta a escuchar e investigar las opiniones y puntos de vista de sus públicos y a considerarlos.

3.2. Los medios que se encuentran en un programa de comunicación son tan diversos y plurales como las necesidades mismas de la organización, entre ellos encontramos:

A.)

- 1.- Medios impresos.
- 2.- Medios visuales.
- 3.- Medios auditivos.
- 4.- Noticieros.
- 5.- Reportajes en medios especializados
- 6.- Video o audiovisual de inducción.
- 7.- Programa de radio.
- 8.- Radionovelas.
- 9.- Medios audiovisuales.
- 10.- Películas y materiales en video.
- 11.- Programas de conferencias.
- 12.- Dinámicas, talleres y seminarios.
- 13.- Eventos en aniversarios, kermesse, posadas, eventos de fin de año, el día del niño, etc.
- 14.- Cursos, torneos, competencias.
- 15.- Eventos organizados para instituciones publicas y privadas.

- 16.- Exposiciones organizadas para el personal.
- 17.- Becas, intercambio de gente con el extranjero, que de asesoría en Universidades y en la organización.
- 18.- Buzón de sugerencias.
- 19.- Correo interno
- 20.- Tablero de avisos
- 21.- Campaña de publicidad.
- 22.- Periódico mural.
- 23.- Tareas cívicas y ecológicas.
- 24.- Sistema de actividades programadas.
- 25.- Conferencias, visitas.
- 26.- Aprovechar los sobres de nómina.
- 27.- Anaqueles de lectura.
- 28.- Exibidores de productos y material promocional
- 29.- Tableros electrónicos: Dan mayor fluidez a los mensajes, como instrucciones en el comedor, entrada principal etc. Es ágil y llamativo.
- 30.- Elaboración y difusión de anuncios institucionales.
- 31.- Publicación para proveedores.
- 32.- Coordinación del otorgamiento de donativos y obsequios a diversos individuos e instituciones.
- 33.- Discurso para ejecutivos.
- 34.- Fiestas y eventos especiales.
- 35.- Displays o exhibidores.
- 36.- Cine.
- 37.- Sistemas de información telefónica ( hot lines ) . Medios de computación. Las computadoras están revolucionando el campo de la comunicación organizacional.

Una amplia gama de mensajes relacionados con la producción y distribución de mensajes.

Un medio de comunicación no debería salir por sí sólo. tiene que formar parte de un programa, integrarse con medios y programas colaterales que lo apoyen, sin embargo, deberá cumplir con objetivos propósitos. Los medios y canales de base son reforzados por medio de los canales y medios de apoyo.

Todo programa de comunicación organizacional deberá contener por lo menos los siguientes puntos:

- 1.- Antecedentes.
- 2.- Objetivos generales y particulares.
- 3.- Plataforma de contenidos.

Determinar el contenido de la información que se quiere y necesita, manejar de acuerdo con los requerimientos que esta demanda, al público objetivo. Deberá mantenerse una responsabilidad absoluta en los comunicado, lo cual debe ajustarse invariablemente a una verdad demostrable, y todo aquello que se prometa, deberá cumplirse, entre los contenidos que se manejan están:

- Conocimiento sobre la empresa, su planta productora, sus instalaciones (el cuidado de ellas, mantenimiento, su uso adecuado así como el uso adecuado, así como el manejo correcto del equipo y maquinaria), su equipo, procesos, las diferentes áreas, los productos que se fabrican o elaboran, las normas de seguir, el horario y sus turnos.

- Información sobre los sucesos cotidianos, humor, (anécdotas, o chistes que tengan alguna relación con el trabajo por ejemplo.), soluciones a problemas cotidianos del trabajo y del hogar, acontecimientos relevantes, cambio en los sistemas, nuevos proyectos modificaciones y nuevos equipos, nuevos funcionarios y empleados, nuevos productos, resultados extraordinarios, eventos, difusión de las nuevas aportaciones de la organización y de los éxitos, consejos, resultados reales, y no sólo los esperados

- Motivación al cambio, acciones preventivas, acciones correctivas, formas de actuación y conducta, como mejorar en el trabajo, la higiene personal, (su importancia en relación con los demás en su trabajo, en su salud, en su relación con los demás), buenas prácticas de manufactura (métodos y técnicas para realizar bien su trabajo), seguridad industrial (prevenir y evitar los accidentes tanto en el hogar como en el trabajo), etc.

- La adecuada participación de los empleados, sugerencias, aportaciones e ideas en él mismo, su participación en el programa de comunicación, el de entrenamiento y capacitación, el de trabajo de equipo, las relaciones humanas (la importancia de la comunicación, del respeto, de la confianza y el compromiso, el deporte). etc.

- La empresa sus políticas, el conocimiento general de ella, la estructura y la organización, su participación en el mercado nacional, su participación social, sus metas y objetivos, su papel en el contexto nacional, etc.

- La cultura en la empresa, su imagen corporativa, en sentido de pertenencia, la superación, la calidad (en el servicio y la producción) etc.

"Lo importante es que en los contenidos el mensaje se escuche y se entienda, se crea y se actúe según él". (44)

La comunicación efectiva, busca producir un efecto como es por ejemplo, mayor conocimiento, cambio de actitud, opinión y hasta de conducta, ya sea aparente o profundo.

- Definición lo más claramente posible, del público, metas y de los recursos por utilizarse. Tipo de gente que trabaja en la empresa, en las distintas áreas, conocer de manera general sus hábitos, gustos e intereses, expectativas y formas de ser, esto es de suma importancia ya que el receptor ve y oye basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, intereses y expectativas personales.

Se mencionarán los recursos que se tienen y que pueden utilizarse en el programa y las posibilidades de conseguir otros: Videocassetas, impresoras, bocinas y equipos para sonorizar, p material stock, materiales que se obtengan de distribuidora de películas, canales de televisión, computadoras y otros avances tecnológicos, para la integración y procesamiento de información.

- Planes de acción a corto y mediano plazo.
- Planes de trabajo calendarizado, (pero flexible).
- Tablas de tiempos y costos aproximados.
- Metodología para la aplicación del programa.

### 3.2. - MEDIOS BÁSICOS Y MEDIOS DE APOYO QUE SERÁN UTILIZADOS.

Medios locales, aplicados en algunas sucursales o plantas de producción, de la empresa, que resuelven problemas particulares de cada lugar y no interfieren con el resto de la comunicación organizacional y son por ejemplo: Su manual de inducción, el tablero de avisos y su periódico mural. Podrá incluso aplicarse un subprograma de comunicación muy concreto, para esa localidad o sucursal, campañas específicas.

Será necesario especificar el tipo de medio que se requiere según el impacto que se desea producir, el formato, periodicidad y planta de producción formal e informal, y poner las alternativas adecuadas para que se eviten factores de ruido, falta de comprensión, distorsión y ambigüedad. Mientras más filtros tiene que atravesar un mensaje, mayores posibilidades de distorsión tiene.

Por otro lado la producción formal es programada y permite obtener el material necesario para una producción secuencial sobre un tema determinado con anterioridad.

La informal " se refiere a información que se produce de manera eventual, de hechos y sucesos que se van dando en el transcurrir del tiempo, que adquieren una gran importancia y es necesario difundirlos". (45).

El lenguaje que se adopte en los medios deberá ser simple, pero no rutinario, claro e informativo, pero no tedios, documental si fuera necesario pero no aburrido, promocional , pero no tendencioso. No hay que olvidar que cada empresa desarrolla su propia jerga o lenguaje.

Deberá evitarse que el canal o medio se sobre cargue, ya que eso afecta la fidelidad del mensaje y tiene un efecto negativo en las respuestas del receptor.

- Estructura, contenido y metodología para uso de cada medio.
- Campañas específicas.
- Comentarios finales.

#### A.) LOS MEDIOS IMPRESOS

Entre las estrategias de medios en un programa de medios en un programa de comunicación organizacional, encontramos a los medios impresos. Los distintos medios impresos persiguen un objetivo particular en sus diversos formatos. Por ejemplo, en el periódico las imágenes de la portada pueden ser, más grandes y se puede tener más información en la primera plana a través de la cabeza, las fotos y el balazo, la información penetra de manera sencilla y concisa, así los puntos importantes son percibidos casi seguro por el receptor. Al abrir se ven más noticias y se lee sólo aquello que a la persona le interesa y de lo demás tan sólo se enterara.

Existe la posibilidad de tener acceso a toda la información si así se desea, sin embargo, el formato de periódico da a la publicación una apariencia menor formal que aquel de revista. Se pueden insertar caricaturas que den mensajes con humor y que sean realmente eficientes. Hay que cuidar la calidad de la caricatura

El caso de la revista interna es muy plural no en todas las empresas se apoya este gasto, sino que se prefieren medios más económicos de información, pero lo importante no es el medio, sino el fin que se persigue y cualquier medio puede ser un fin óptimo si se emplea adecuadamente. Al receptor debe siempre concebirse como alguien inteligente y perceptivo, eso determina en mucho la elección del medio.

La revista requiere siempre se mejor papel y de mejor diseño que un boletín, requiere también fotografías e ilustraciones en mayor o menor medida, y tiene una orientación distinta a la que puede tener una circular o un boletín.

A medida que el personal recibe más información, se sensibiliza cada vez más a ella, la requiere más y de mejor calidad. Lo importante es ir penetrando poco a poco con medios sencillos, hasta sensibilizar con órganos de información más importantes, evitando causar un impacto negativo. Si el interés está centrado en fortalecer la cultura corporativa de la empresa, puede esta aprovecharse de muchos medios que no necesitan ser muy costosos, pero sí mantener una serie de pautas y lineamientos.

Los distintos momentos de la empresa determinan la información que se puede o no difundir. Por medio de una red de comunicación organizada, se van formando grupos que se coordinen para un óptimo aprovechamiento de los medios comunicativos y de la información.

En relación a la distribución, los medios impresos pueden llegar al personal por correos internos, grupos de personas que concentran la información en la empresa y la distribuyen. En ocasiones se dejan ejemplares en los puntos de entrada y de salida y en sitios en donde la gente pueda adquirirlos con facilidad, o bien se personalizar los documentos y se dejan en el lugar de cada quien.

Los materiales impresos en las organizaciones deben tener una apariencia que atraiga la atención para ser leídos. Lo importante no es decir los hechos, sin mostrarlos y mostrar no sólo lo que la dirección y los altos mandos quieren, sino también aquello que los empleados y clientes realmente interesa.

A medida que pasa el tiempo, las publicaciones son cada vez más gráficas, tanto las revistas como los reportes anuales, los reportes de mercadotecnia, etc. Hay nuevos y mejores usos del diseño, tipografía, papel y técnicas de producción, que han creado medios impresos cada vez más interesantes, más visuales donde hay más imágenes que texto.

La gente cada vez lee menos, se enfrenta a una gran variedad y estímulos que atender, por lo que hay que llamar la atención con imágenes brillantes y adecuadamente utilizadas. "La imagen es el rey". (46)

El diseño, entiéndase por ello, al proceso que incluye desde ordenar claramente la información, jerarquizarla, y concebir los elementos básicos hasta el diseño de la calidad de impresión, que resulta de vital importancia en la producción de materiales y medios de comunicación organizacional, y sobre todo para la comunicación impresa, por que:

- 1.- Unifica la identidad visual de la empresa, y de todos sus materiales de comunicación.
- 2.- Refuerza la solides de la identidad visual, la espalda y le da peso.
- 3.- Establece el sentimiento de seriedad y estabilidad.
- 4.- El diseño es comunicativo, refleja lo que son: la empresa, sus dirigentes, sus productos o servicios. Representa y promueve su imagen global.
- 5.- Es un medio a través del cual el personal, persive a la empresa, por lo que si se cuida, fomenta la cohesión, el espíritu de trabajo y el orgullo de pertenecer a ella.
- 6.- Consolida el sentimiento de ser tomado en cuenta por la empresa.
- 7.- Contribuye con la educación del personal en términos de cultura corporativa.
- 8.- Favorecerla identificación de los receptores con la empresa y sus valores.
- 9.- Es un elemento eficaz en el proceso de ponerse la camiseta, ya que el cuidado en la forma de comunicación transmite preocupación por lo que se hace, por los resultados, por la empresa y por su gente.
- 10.- Cualquier cosa con una buena imagen gráfica, produce siempre un mejor impacto, capta mucho más la atención y el interés. Se recuerda más, "Por algo de la vista nace el amor", también el deseo y la claridad de comprensión, sobre todo en una cultura eminentemente visual, como la nuestra.
- 11.- El diseño permite el rápido reconocimiento de los medios de comunicación organizacionales por parte de sus receptores.
- 12.- Ayuda a la difusión y presencia de los diferentes productos comunicativos de la organización.-
- 13.- El diseño en la comunicación, enfatiza, resalta, e incluso puede también minimizarlos mensajes.
- 14.- Orienta al público en un determinado sentido. Es de gran importancia para motivar y en una acepción general, en causar las percepciones y opiniones de los receptores.
- 15.- Hace que se valoren y aprecien más todos los materiales de comunicación, habla bien del personal encargado de realizarlos, de su profesionalismo, da una dimensión justa y conveniente de quién lo envía.
- 16.- Aporta creatividades y buen gusto a la comunicación.
- 17.- El mensaje adquiere más peso y potencial a través de un medio que agrade visualmente. Se enriquece, complementa, se reviste. En una palabra se magnifica.
- 18.- Ayuda a que el mensaje se comprenda en toda su imporancia y motiva mucho más a la acción concreta. Invita.
- 19.- Distingue y singulariza los productos de comunicación de unas y otras empresas.
- 20.- La calidad gráfica es una inversión en la mayor efectividad del mensaje". (47)

Entre los distintos tipos de medios impresos dentro de una organización encontramos:

### 1.- LA REVISTA DE LA CONVENCION.

Esta revista se refiere a las convenciones de ventas o cualquier otro tipo de convenciones que se de en la empresa, y contiene una reseña gráfica y escrita de lo que se dio y llevó a cabo en el evento, y tiene en mucho una función motivacional, más que informativa.

## **2.- FOLLETOS ESPECÍFICOS.**

Algunos hacen presentaciones de la empresa, tratando sobre sus políticas y procedimiento, etc

## **3.- MANUAL DE BIENVENIDA.**

Presenta a la empresa, la da a conocer ante todas las personas que están recién integradas a ella. Habla de su magnitud, las sucursales y filiales que tienen, sus políticas, su mercado; en general todo lo relativo a su misión, filosofía, sus productos, las prestaciones al personal, etc.

## **4.- HISTORIETAS.**

Fortalecen la cultura corporativa, sobre todo en estratos de la empresa con bajos niveles socio-educativos. Muchos de los mensajes en cuanto a políticas y acontecimientos, se pueden dar a conocer mediante este medio, de una manera sencilla, ágil, y de gran penetración.

Dan apoyo en la solución de problemas y situaciones específicas como higiene y seguridad, productividad, calidad, capacitación, comunicación, supervisión, rotación y ausentismo, etc." Es importante realizar una pequeña encuesta con el personal antes de sacar una historieta, y determinar que historietas leen usualmente, que es lo que más les gustan de los (contenido, dibujos, color, personajes, etc.), que es lo que esperarían de una publicación similar interna. Esto brindará información base para concebir el medio con mayor posibilidad de éxito". (48)

## **5.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Generalmente los manda a imprimir los distintos departamentos.

## **6.- BOLETÍN GERENCIAL.**

Es un fuente informativa dirigida específicamente a los niveles gerenciales y se conforma de información obtenida de fuentes especializadas, libros, entrevistas a expertos en distintos temas. Tiene el objetivo de apoyar al gerente en su actividad, proporciona a los gerentes y personal de mayor jerarquía información sobre todas aquellas políticas, procedimientos, operaciones y actividades de la empresa que necesitan conocer para desempeñar eficazmente sus responsabilidades administrativas, les informa también sobre " técnicas administrativas para que puedan utilizarlas como herramientas en un mejor desempeño de sus funciones".(49)

## **7.- BOLETINES Y GACETILLAS PAGADAS PARA PERIÓDICOS.**

A través de ellas se maneja la imagen institucional de la empresa, en los medios de comunicación externos.

## **8.- MATERIAL IMPRESO QUE SE COLOCA EN LOS TABLEROS DE AVISOS.**

Como se mencionó, el tablero se coloca en zonas de confluencia general, puntos de reunión y lugares muy visibles.

## **9.- FOLLETO INSTITUCIONAL.**

El folleto se actualiza con cierta frecuencia y se presenta a la empresa a los distintos públicos externos, como es a sus clientes y a cierta fuerza de ventas. Es similar al manual de bienvenida.

**10.- LIBROS.** (sobre distintos temas específicos que conmemoran aniversarios importantes para la empresa).

**11.- PUBLICACIONES SOBRE LOS NUEVOS PRODUCTOS**

Presentación de estos a los públicos internos y externos de la empresa. Se manejan sus características, récords de ventas, fichas, técnicas etc.

**12.- PUBLICACIONES EXTERNAS PARTICULARES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

Le permite informar a su fuerza de ventas sobre los productos concursos y récords de ventas, mantiene al público mentalmente informado sobre el mercado, proporciona información específica de las distintas aéreas de la empresa que necesitan conocer la fuerza de ventas.

La información sobre ventas es muy especializada, y generalmente tiene un enfoque de mercadotecnia.

**13.- PUBLICACIONES INTERNAS Y LOCALES.**

Las distintas plantas y sucursales de una empresa ,publican información de interés local para su gente con tirajes relativamente bajos. Representan un medio de comunicación destinado exclusivamente al personal empleado en la sucursal o planta correspondiente, por lo que este es concretamente el público al que deberá distinguirse y tomarse en cuenta, cuando se seleccione el contenido de la misma. A través de ella la gerencia de la planta, hace llegar mensajes específicos a su personal y contribuye a apoyar las campañas, proyectos y actividades que se llevan a cabo en la planta ". ( 50)

**14.- CARTELES O POSTERS**

Manejan ideas muy concretas generalmente de tipo motivacional en sistemática y en particular en cada empresa, por ejemplo, campañas para racionalizar el uso del teléfono, evitar desperdicio y mejorar la puntualidad.

**15.- TRIPTICOS ,DIPTICOS, Y CIRCULARES SOBRE ARTICULAS ESPECIALES QUE APOYEN A UNA CAMPAÑA EN PARTICULAR.**

**16.- CIRCULARES Y VOLETINES INFORMATIVAS.**

Se presentan sobre acontecimientos de importancia, y de interés general para todo el público o personal de la empresa, con cambios en el organigrama, vías no laborales o acontecimientos especiales.

**17.- REVISTA INTERNA**

**18.- INFORMES ANUALES**

Busca informar al personal de la empresa a sus accionistas y a otros públicos predeterminados, los resultados de la empresa, al término de cada ejercicio fiscal; ingresos, egresos, utilidades, actividades desarrolladas en el año, que beneficiaron directamente a la organización y al personal que en ella labora.

Hay empresas que manejan dos tipos de informes anuales, uno de impresión más costosa y con información más detallada a nivel financiero y otro de corte más sencillo, dinámico e ilustrativo, para informar a sus trabajadores sobre los avances anuales que se llevaron a cabo: un sumario de informe anual.

"En las tendencias actuales, el informe anual cuenta con una historieta relatada sobre la economía, la sociedad y el mercado de la empresa." (51)

Refleja a la empresa como un ciudadano corporativo que no monologa sobre sí mismo, sino sobre el mismo universo donde viven sus clientes, sus inversionistas y sus empleados. La creatividad aquí resulta de suma importancia para que el receptor se tome la molestia, de un poco más que hojear la publicación.

El informe anual puede contener entre otros puntos

- Directorio.
- Presentación general de la empresa, su giro y su misión.
- Una carta del presidente o del director general.
- Estado y desarrollo de la organización en todos sus aspectos.
- La situación financiera de la empresa.
- Situación financiera de la empresa ante el grupo financiero al que pertenece.
- Información financiera seleccionada y detallada ( generalmente en un apéndice aparte )
- Análisis de la condición financiera y los resultados de las operaciones.
- Resultados de inversiones
- Resultados de producción y ventas.
- Resultados de las distintas áreas de la organización
- Resultados en ventas y posición de las distintas marcas.
- Hojas de balance
- Análisis de capital
- Análisis comparativo de años anteriores
- Descripción comparativa por año de las ventas de los distintos productos
- Sumario de la situación financiera
- Importaciones y exportaciones
- Operaciones internacionales
- Nuevas adquisiciones e instalaciones
- Cambios estructurales dentro de la organización
- Estándares de ventas

Todo lo anterior, ilustrado mediante gráficas, cuadros, tablas, gráficas comparativas y cuadros comparativos por año. Es común que en las primeras hojas, manejen selección de color y papel más fino y en lo relativo a la información financiera, se utilice otro tipo de papel

#### **19.- PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

Esta información impresa, se difunde generalmente en exposiciones y ferias en donde la empresa participa.

## **20.- PUBLICACIONES QUE SE PRESENTAN A LA EMPRESA, ANTE EL PERSONAL QUE SE BUSCA RECLUTA**

Frecuentemente, las organizaciones acuden a las escuelas y universidades, en busca de posibles candidatos para sus puestos, vacantes y mediante estas publicaciones exhortar a los alumnos a conocer a la empresa e interesarse por su mercado de trabajo.

## **21.- PUBLICACIONES DIRIGIDAS A CIERTO GRUPO DE GENTES**

En eventos especiales, aniversarios y festividades, se entregan documentos alusivos a lo que se esta festejando.

## **22.- FOLLETOS ILUSTRADOS SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

No se refiere esto a instrucciones sobre el uso del producto, sino a material de punto de venta y material promocional para la fuerza de ventas.

## **23.- FOLLETOS QUE SE INSERTAN EN LOS SOBRES DE NOMINA**

Pueden ser cualquier tipo de folletos, circulares o memorándums, que se insertan en los sobres de nómina del personal, y que resulta un medio muy efectivo para conseguir que este cuando menos lo reciba y frecuentemente le preste atención.

## **24.- FOLLETOS ESPECÍFICOS SOBRE LA APORTACIÓN DE CIERTAS POLÍTICAS, PRESTACIONES Y ACTIVIDADES QUE SE REALICEN EN LA EMPRESA**

Si se establece una nueva política, prestación o se garantiza y organiza alguna actividad en la empresa, se producen en ocasiones materiales impresos que las explican, aclaran y enseñan, de manera que todo el personal este informado de ellas.

## **25.- REVISTA PARA CLIENTES.**

Proporciona información sobre las novedades en el medio, en la empresa y en los productos. Esta publicación se envía a las personalidades importantes, que representan a los clientes como: directores y gerentes, y exige la actualización continua de este directorio.

Cuando se recibe retroalimentación por parte de ellos es un termómetro importante para la dirección comercial, por otro lado sus colaboraciones permiten una mayor versatilidad en los contenidos de la publicación y hace que la planeación temática sea mucho más flexible.

## **26.- CURSOS**

Se hacen necesarios en algunas publicaciones y se conforman como suplementos coleccionables y no buscan una capacitación profunda sino difundir temas que promuevan un mismo idioma entre el personal. Por ejemplo, todo lo relativo a la luz y electricidad en una empresa que fabrica aparatos electrónicos.

## **27.- ENCARTES Y POSTERS EN LA REVISTA INTERNA**

· Son hojas adicionales que se insertan en la mitad de la revista interna y que son desprendibles.

### **28.- MEMORANDA Y MINUTAS.**

Para hacer solicitudes o bien es en carácter de una comunicación personal, recordatorio, confirmativa de una orden o acuerdo que se ha hecho verbalmente con anterioridad, así como una indicación para realizar una tarea. La minuta sobre lo acontecido en juntas, por ejemplo.

### **29.- INVITACIONES**

Al personal a eventos como actividades culturales organizadas por la empresa, torneos y concursos, fiestas de fin de año etc.

**30.- TODOS LOS MATERIALES IMPRESOS NECESARIOS PARA LOS CURSOS** (de capacitación internos como folletos, resúmenes, revistas e incluso libros ).

### **31.- SUPLEMENTOS ESPECIALES QUE CONMEMOREN ANIVERSARIOS Y EVENTOS IMPORTANTES**

A veces se integran a la revista interna, son secuenciales y coleccionables.

Hay algunos puntos que considerar antes de elaborar cualquier medio impreso:

- Dirigir el mensaje al interior del lector
- Crear el mensaje antes de crear el diseño gráfico
- Mostrar el éxito y no contar la historia punto por punto.

Es curioso, pero el creador de la publicación no es generalmente aquel que decide su necesidad. Se cita a una junta, se presenta el objetivo, se describe al público, en algunas ocasiones se habla del estilo y de la temática.

Manejar cualquier material impreso, es un trabajo verdaderamente laborioso, el concepto, el texto, la edición, el diseño y la producción. Pero sobre todas las cosas entender el propósito final de la publicación y como persuadir al receptor a leerla, llegan ser los elementos principales para el éxito.

**El Periódico Mural.-** Construye un medio más de la comunicación organizacional y satisface en gran medida un sin número de información, que por otro conducto no lograría ser difundida con la claridad que se logra con él. Un periódico mural, adquiere considerablemente efectividad, cuando es atendido considerablemente por parte del editor encargado de su buen funcionamiento, ya que si exige un mínimo de esfuerzo para poner en manos del personal alguna información que probablemente surgió hace algunas horas.

## **3.3. TIPOS DE PERIÓDICO MURAL**

Como su nombre lo indica, el periódico mural se coloca en un muro o pared, dando una superficie plana , o de dos dimensiones.

En la actualidad se conocen dos tipos de periódicos murales: Los planos que se montan en paredes o tableros que se pueden fija o instalaran ardiles y los de nicho o varios planos, que permiten la presentación de figuras de bulto.

Los medios de los periódicos murales son diversos, en cuanto al contenido, pueden tocar con uno o varios temas a la vez, dependiendo de las actividades de la empresa. Los mensajes transmitidos a través de él, deberán ser claros, precisos, y sencillos en su redacción, ya que el personal lo observara a una distancia que varia de uno a tres metros.

Para que sean atractivos es recomendable, recurrir a los colores y hasta ilustraciones siempre que se pueda. También es recomendable emplear los servicios de especialistas o dibujantes, cuando la información que se esta brindando así lo requiera.

Para la realización de un periódico mural, se sugiere que este trabajo sea realizado en equipo, ya que de esta manera es más fácil lograr una producción creativa y brillante.

Para planear un periódico mural, hay que determinar el tema, así como la finalidad que se busca. Visualizar cuales son los beneficios que se obtendrán, que obtendrá el lector al recibir el mensaje e imaginar gráficamente como representar las ideas.

También es de vital importancia conocer al público lector para saber como se le puede abordar y logra una respuesta de comunicación.

#### 3.4. LA REVISTA INTERNA Y EL BOLETÍN INTERNO

: Podemos comenzar describiendo algo sobre la historia de la revista interna, tiene sus orígenes en el periodismo industrial . En un principio se pensaba que a través de él se quería influir y más aún dominar en el animo de los empleados, imponiéndoles una cierta política conveniente, sólo a la empresa, este concepto es completamente erróneo, el periodismo industrial " resultaba un valioso instrumento en l relaciones públicas internas, pero si se compara con una amistad la labor que se hace para fomentarla, no es de ninguna manera una imposición o una tiranía" (52).

El objetivo principal de la revista interna es fomentar, informar e integrar al personal de la empresa. Sin embargo, cada empresa busca cubrir en ella objetivos muy particulares. Es un medio también para fortalecer la cultura corporativa así como la imagen de la empresa y sus productos. Fomentar la identificación del personal entre sí y con la empresa, hay cierta unión y familiaridad entre todos.

Hay ocasiones que se usa como foro de expresión y le permite al personal el derecho y la capacidad de opinar a través de el.

Tanto el boletín como la revista pretenden ser publicaciones serias, pero eso no significa que no sean amenas, ya que para informar se puede ser divertido e incluso la diversión es necesaria para atraer la atención y el interés del lector. El contenido no debe estar exento de una nota humana, calida y dependiendo del tamaño de la empresa y de la difusión de sus publicaciones, aparecerán notas sociales como, bodas, bautizos, nacimientos, promociones, ascensos, despedidas, nuevos ingresos, crónicas de convenciones, eventos deportivos, encuentros y demás cosas que interesen y acontezcan al personal.

En el contenido no deben quedarle dudas al lector sobre la información relevante, eso no significa que la información no invite a profundizar sobre el tema, hay que dar respuesta en orden a su importancia, a las seis preguntas básicas: Qué, Quién, Cómo, Cuándo, Donde y Por que.

Aunque se busque hablar siempre con la verdad hay cavidad a la opinión personal, el calificativo o la apreciación muy particular sobre algún tema de X escritor invitado o de la misma gente de la organización.

La noticia, la entrevista, el reportaje, el artículo la columna, la editorial y el ensayo son los principales géneros periodísticos por manejar en la revista interna.

El boletín es más breve y sencillo, por lo que aplica básicamente la noticia, los artículos y ensayos así como las editoriales.

Los cambios que se generan dentro y fuera de la organización, generan la necesidad de mensajes y muchas veces es a través de sus publicaciones, ya sea de un boletín o de una revista la mejor manera de difundirlas. La información no solo se recibe, sino también se genera mediante una búsqueda organizada y sistematizada de elementos de interés que puedan ser publicados, sin embargo hay que generar la información requerida por la empresa, con la información general que se obtenga del medio ambiente.

Además por otro lado, es importante que no se diga información que pueda poner en riesgo la estabilidad de la empresa en cualquier sentido.

La revista interna recopilar información de varios meses y de varios eventos y de ellos sólo muestra un pequeña reseña. Puede hacerlo en artículos breves o en entrevistas pero que llevan un fondo, una intención definida y buscan alentar al lector en cierta forma.

El guardar información de la historia de la empresa sobre los eventos ocurridos, fomenta la integridad entre el personal. Es común manejar al principio una carta de la editorial, o del presidente, del director o de algún funcionario de peso dentro de la empresa.

Tanto en el boletín interno, como en la revista interna las secciones existen en mucho debido a los intereses del personal o la división misma de este que existe en la empresa, a los intereses de la dirección o a la pluralidad de temas que se tratan. Las secciones deben variar y cambiar periódicamente su giro, para darles vitalidad, además pueden ser o no fijas, dependiendo del material que se tenga y la planeación de contenidos que se haga, incluso influyen las aportaciones del personal si es el caso de una publicación que promueve esta participación. Cada sección debe tener un motivo y un objetivo específico.

Las cuestiones culturales generalmente son limitadas a notas breves y no muy densas.

El contenido del boletín se depura por la jerarquía de la misma información, dependiendo de tipo de empresa y del personal que lo conforma. La sección humorística, es una sección que interesa a muchos, permite manejar caricaturas y chistes. Es una parte cálida, que bien formada no tiene por que restar formalismo a la publicación.

Es importante no manejar una comicidad vulgar que reduzca la calidad del boletín, y le haga perder estilo y su esencia de orden informativo. El exceso de comicidad hará que este pierda la credibilidad de su público. Las caricaturas y los mensajes con humos, pueden insertarse, con un interés editorial y crítico, de manera que lleguen a ser penetrantes y se fijen en la mente del receptor.

Cuando la publicación fomenta la participación de los empleados, el material y la información que estos envíen, deberá canalizarse por los medios adecuados ya establecidos y someterse a las políticas de colaboraciones que se tengan.

Esta información con ya ciertas características se revisa, y será sometida a una corrección de estilo, sin por ello, cambiar el espíritu y el sentido del texto.

Puede ser importante que el caso de la revista, esta se distribuya a empresas del mismo o distinto género y de quién también se reciba un ejemplar de las suyas. Lo anterior es significativo dentro de las relaciones públicas de la empresa.

Para interesar al personal sobre lo que publica la empresa, es necesario hacerle sentir en todo lo posible que se tratan tanto las buenas como las malas noticias dentro de un sistema informativo imparcial y objetivo. Procurar de no seguir la tendencia de subrayar lo bueno y ocultar lo malo o distorsionar la realidad con sentidos paternalistas, el personal es gente inteligente, ignorar la crisis o los problemas o informar sobre ellos en forma equívoca, afecta la credibilidad de la publicación. Los problemas deben verse en forma equilibrada y los asuntos controversiales deberán tomarse también con una visión imparcial que acrecenté la confianza en la empresa.

"Un buen método para presentar puntos de vista imparciales, es solicitar colaboraciones de personas ajenas a la empresa. Se trata entonces de la opinión de alguien que teóricamente no esta ni con la gerencia ni con el personal". (53)

Para evitar comentario inquietantes, las empresas deberían examinar con esmero el material que incluye en sus órganos internos a través de un comité editorial que predice el jefe de personal, se discuten las publicaciones y los temas que deberán incluirse. Casi siempre el voto final recaerá en el director del departamento de personal o el primer funcionario de relaciones públicas. Hay ocasiones en que la alta gerencia lee el material antes de publicarse.

Entre los temas que se pueden tratar en el revista interna están :

1.- Historia de la organización, aniversarios importantes tanto de la empresa como de empleados, empleados que han hecho valiosas contribuciones al éxito de la empresa, la historia del desarrollo de los productos y su récord de ventas.

2.- Manufactura: Materias primas, origen y uso, adquisiciones de patentes, medidas de seguridad.

3.- Actividades y políticas de las organizaciones: Participación de la empresa en la comunidad, competidores, actividades de la empresa.

4.- Personalidades: Artículos sobre personalidades del medio, discursos importantes sobre los ejecutivos de la empresa, visitas importantes de personajes sobresalientes, clientes, líderes, obreros, funcionarios, etc. Entrevistas con empleados que tienen aficiones interesantes o habilidades extraordinarias. Resúmenes de la empresa con distintas instituciones.

5.- Productos y servicios.

6.- Informes financieros.

7.- Hablar sobre los distintos departamentos o aéreas.

8.- Temas de seguridad.

9.- Concursos

Las fuentes de información para la revista y el boletín son muchas veces la misma gente, las aéreas o personas que dan a conocer sus funciones o comunican eventos o actividades que organizan.

En muchas ocasiones hay corresponsales en las distintas oficinas foráneas y en la misma planta, que envían la información a los editores. Los eventos se cubren a través de estos corresponsales o del mismo editor.

Para valorar la revista es necesario establecer períodos largos, anuales, por ejemplo, que permitan establecer y conocer la opinión del personal a través de cuestionario como medio de retroalimentación. De esta manera se conocen los gustos e intereses sobre cambios y contenidos y se pueden también proponer alternativas. Un análisis del clima organizacional arroja también información que puede ser importante para hacer cambios y mejoras en la revista.

De manera general el proceso a seguir en la realización en la revista interna se resume en estos pasos:

1.- Se envían memorándums a los colaboradores para recordar la fecha de cierre para recibir la información. Se envían comunicados a las plantas si es que las hay y se mandan memorándums a la gente que interesa que colabore en la revista.

2.- Se saca el contenido específico del mes en turno y se habla con la gente específica para notificarles el día en que se hará el reportaje con ellos, si es que existirá tal. Se recopila la información necesaria para las secciones fijas. Si se hizo antes un plan de contenido anual, se aprovecharon los viajes para hacer distintos reportajes que cubran el plan de contenido; el plan no es inflexible, es más bien una guía, un esqueleto para ahorrar recursos y esfuerzos.

Hay secciones que se puede planear desde el principio ya que responden a un plan de actividades anuales, otras no, están sujetas a los sucesos que ocurran. Si en los contenidos e involucran a los distintos funcionarios, se les hace también un recordatorio de la fecha de cierre de la publicación.

3.- Se da un lapso de tiempo destinado a la recepción de la información, elaboración de artículos, selección de portadas y carta de forros. La información cubierta se redacta y se edita, se ve que pasen los planes de foto y se cierra el número.

4.- Se selecciona el material mecanografiado, se hace una corrección de estilo y se distribuyen los artículos en las páginas.

- 5.- Se presenta el material a la última persona que se encargará de la revisión.
- 6.- Se entrega el material escrito y fotografiado tanto de interiores como de portada, al tipógrafo e impresor para la elaboración de originales.
- 7.- Se reciben los originales para corrección.
- 8.- Se corrige la tipografía
- 9.- Se elaboran negativos.
- 10.- Se imprime, se deja sacar y se arma.
- 11.- Se entregan los ejemplares impresos.
- 12.- Se distribuye la revista al personal.

Es conveniente tener un manual de políticas y procedimientos para la realización de la revista, lo más detallado posible, que contenga entre otras cosas, los objetivos que persigue, los contenidos y secciones que tendrá, el público al que se dirige, la periodicidad en la que va a salir, las políticas para hacerla y recibir colaboraciones, particularidades entre los contenidos, nombre y puesto de las personas encargadas, tiraje, número de páginas, promedio y las características fijas más relevante.

El boletín interno es un comunicado breve que generalmente contiene información fresca, pero no tan actualizada, como el tablero de avisos. Los mensajes del boletín deben ser previamente planeados estudiando bien sus objetivos. La expresión debe ser clara y precisa, sencilla, las notas no son muy extensas y son variadas, pero también dependen del tamaño de la comunicación, es decir, del espacio disponible.

La tipografía debe ser clara y legible, no debe amontonarse sino balancear sus espacio en blanco para hacer más ágil la lectura y proporcionar a la lectura un breve reposo. Las fotografías son indispensables, sobre todo las que tienen mucha acción y movimiento. Cuando las fotografías son reproducidas, no siempre quedan muy nidadas, de manera que hay que escoger las que estén bien detalladas y bien enfocadas, sin sombras, ni demasiado oscuras o claras.

Si en el artículo se sacarán fotos de personas, es importante que cada una de ellas este desarrollando labores distintas o adoptando una actitud diferente para no caer en la monotonía. "Hay que conservar la unidad en todo el formato, ordenando lo temas de acuerdo a un fin lógico, de importancia, conservando cierta continuidad". (54)

El formato complementa al fondo del boletín, si el artículo es de gran extensión, debe disfrazarse con una presentación ágil y atractiva, que meta al lector y fomente su interés hasta llevarlo al final. Aunque el artículo sea muy interesante si se conforma de pesados bloques de letras, no gustará. Un formato ágil con una cabeza adecuada hará que el lector inicie gratamente la lectura, la cabeza o título llama la atención y su función es informar brevemente del contenido del artículo, invitando a su lectura. No hay que caer sin embargo, en el error de engañar al lector ofreciéndole un título sugestivo que al final de cuentas no se relacione con el escrito. Al terminar la lectura este se sentirá defraudado y pensará que es un publicación poco seria.

Las cabecitas intermedias, hacen pautas, y así, más grata la presentación. La portada del boletín debe ser llamativa sin ser extravagante.

Es importante colocar en la primera página del boletín un sumario y un directorio que mencione a sus colaboradores. La editorial indica el camino a seguir o bosqueja la actitud o el lineamiento de la publicación.

Entre un boletín y una revista se presentan diferencias sutiles, pero muy significativas:

- En el primero, los forros son del mismo papel que el de las páginas interiores, en el segundo las páginas son diferentes a la portada esta es más gruesa y de mejor calidad.

- El boletín aparece con mayor periodicidad que la revista.

- El primero es simplemente más sencillo en contenido, formato y presentación que la segunda.

- Una revista interna tiene siempre mayor volumen, es decir más páginas que un boletín interno.

- El boletín es eminentemente una publicación interna y la revista aunque su primer público sea el interno, se puede extender a un segundo público externo que puede resolverla y conocer a través de ella la imagen de la empresa.

- La orientación de la revista y el boletín son diferentes.

- El boletín resulta siempre más económico, en cuanto a costo de impresión y producción que la revista, esta última tiene mejor diseño, fotografía e ilustraciones.

- La revista puede ser editada a una selección de color y el boletín es generalmente blanco y negro, aunque hay excepciones.

- El formato de la revista es generalmente tamaño carta o media carta. El boletín debe ser impreso en un papel ligero de cuarto de página o en una hoja tamaño carta engrapada.

- En el boletín los temas son breves, concisos y pocos en número, no así en la revista, donde los artículos pueden extenderse de dos a tres páginas.

En nuestro cuarto capítulo, mencionaremos los TIPOS DE COMUNICACIÓN que se dan en las organizaciones. Para facilitar mejor su entendimiento y análisis lo estableceremos de la siguiente forma:

#### 4.0. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

Los tipos de comunicación que se dan en el ambiente laboral, partiendo de la base de que la comunicación es el elemento que mantiene unida a una empresa, y de que cuanto mayor y más complicada sea la organización de una empresa, mayor es la necesidad de una coordinación efectiva, la cual se logra mediante la comunicación.

Existen dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones propiamente establecidas y estas son la comunicación formal y la informal con sus respectivos canales como se explicara a continuación.

##### A.) CANALES FORMALES EN LA COMUNICACIÓN

Son establecidos por la estructura de la organización, es decir cuando los mensajes siguen los señalamientos establecidos por la alta dirección, se considera que siguen redes formales. A continuación se indicaran los tipos de comunicación que se puedan encontrar dentro de esta categoría.

##### B.) COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Es aquella que va de un nivel hacia otro inferior. Su propósito fundamental es dar instrucciones específicas de trabajo, relacionadas con lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo, entre otras las siguientes modalidades:

- Ordenes para hacer una tarea específica, instrucciones de trabajo.
- Información sobre procedimientos y prácticas comerciales.
- Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.
- Información de carácter analógico.

Es muy común que existan deficiencias en este tipo de comunicación, al ir bajando a la cadena de mando, se pierde o cambia la información.

En las políticas y procedimientos de la alta dirección, no se asegura la comunicación, muchas de las instrucciones no se entienden, ni se leen en ocasiones. De tal manera es importante un sistema de retroalimentación para saber si la información se capta como se desea, ya que una organización con buena comunicación, genera una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño de los empleados. Haciendo uso de ella, las personas entenderán mejor su trabajo y participarán mejor en la organización.

Entre los elementos que se pueden utilizar en la comunicación descendente, se encuentran: juntas, teléfonos, altavoces, boletines, manuales de políticas y procedimientos.

Además, algunas de las técnicas que la dirección puede emplear para mejorar este tipo de comunicación, son desarrollar una actitud positiva de comunicación, para obtener información necesaria, desarrollar y mantener la confianza de los empleados, entre otras.

### C.) COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es aquella que va de los empleados de niveles inferiores a los superiores, y su propósito es generalmente, formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias.

La importancia en este tipo de comunicación, radica en que facilita la aceptación de las decisiones fomentando en los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones proporciona la retroalimentación en la comprensión por parte de los empleados; y propicia la participación de ideas importantes y de utilidad para la organización. Además el principal beneficio es que crea un canal por el que la dirección puede medir el clima organizacional y resolver problemas de baja productividad o quejas antes de que estas sean problemas.

La comunicación ascendente incluye mensajes relacionados con lo siguiente:

" Lo que están haciendo los empleados.

- Los problemas laborales no resueltos

- Sugerencias de mejoras

- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a su trabajo, compañeros y empresas." ( 55)

El principal beneficio de la comunicación ascendente, es que crea un canal por el que la dirección puede medir el clima organizacional y resolver problemas de baja productividad como ya se había mencionado.

En muchas organizaciones la comunicación ascendente es inadecuada, personal que dice, " no tenemos ni la menor idea de lo que esta ocurriendo". Cuando esto sucede, hace falta la retroalimentación.

En realidad en este tipo de comunicación el problema principal, esta en la naturaleza de la estructura jerárquica, debido a que quienes ocupan los puestos de dirección, tienen más el habito de ordenar que de escuchar. Pero cuando esta comunicación es efectiva, hace posible lo siguiente:

- Da a los niveles altos de la organización, retroalimentación que proviene de niveles más bajos, acerca de las comunicaciones descendentes.

- Mide el clima organizacional imperante.

- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, con la aportación de ideas basadas en conocimiento de sus tareas.

- Aumenta la aceptación de decisiones ejecutivas.

- Mejora el conocimiento de los subordinados.

Por estos motivos puede decirse, que la comunicación ascendente es muy útil para fundamentar la toma de decisiones.

Los medios típicos de la comunicación ascendente, son los sistemas de seguridad, procedimientos de quejas, fijación conjunta de objetivos, juntas, la política de puertas abiertas y las entrevistas de salida.

## D.) COMUNICACION HORIZONTAL

Este tipo de comunicación es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los empleados tienen la posibilidad de comunicarse entre sí. " Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización." ( 56). Tales mensajes están relacionados, generalmente con la tarea o con factores humanos, por ejemplo; con la solución de problemas, la coordinación de actividades o el arreglo de conflictos.

Esta clase de comunicación se utiliza para incrementar el flujo de información, para mejorar la comprensión, para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa. " Su propósito principal es promover un canal de coordinación y solución de problemas además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo" . ( 57)

Es importante impulsar la comunicación horizontal por tres motivos básicos:

1.- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo, para el funcionamiento de la organización y para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.- Cuando es necesario dar apoyo emocional real de poder de los altos ejecutivos, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información de cierto grupo o personas de alta jerarquía.

## D.) CANALES INFORMALES.

La comunicación organizacional incluye todo tipo de información no oficial entre los grupos de personas.

Davis Keity, les dio el nombre de " red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen " .

Una comunicación informal es "el intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente. Cuando toca elementos de trabajo sin tener legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área " . ( 58)

Mientras que las comunicaciones formales están reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales forman un conjunto de relaciones basadas en preferencias y rechazos de los empleados, no importando el cargo que ocupan. " Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse " . ( 59)

56.- Goldhaber, Gerard. M. Comunicación Organizacional. , Ed. Diana. , México 1990. Op. Cit. , pág. 137.

57.- Martínez De Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. , Comunicación Organizacional , pág. 56.

58.- Martínez De Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. , Op. Cit. pág. 56.

59.- Davis, Keith y Newstrom, John. , El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. , pág. 321.

Esta comunicación se da en un espacio informal, la cual consiste en una red de relaciones personales y sociales no establecidas, ni requeridas por la organización formal, cuando las personas se relacionan entre sí. En la organización informal se da importancia a la gente y a sus interrelaciones, mientras que en la formal los puestos oficiales, reciben autoridades y responsabilidades.

El poder informal se relaciona con la persona, mientras que la autoridad adquiere poder solo cuando ocupa un puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional.

- Cuando ciertas personas acaban por recibir información nueva y desean extender la noticia rápidamente.

## F.) COMUNICACIÓN SERIAL

Muchos de nosotros recordamos el juego del teléfono descompuesto, en el que el niño escuchaba un cuento y se lo susurraba a otro y así sucesivamente hasta que el último niño de la cadena tenía que repetir en voz alta lo que él había comprendido del cuento, generalmente acompañado de las risas de sus compañeros, ya que nunca era el original.

Este juego de los niños nos sirve para mostrar la comunicación seriada de mensajes, ya que implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Al observar este fenómeno podemos deducir que casi toda la comunicación humana fluye de esta manera, ya que existe muy poca diferencia entre este juego o en el hecho de que un jefe de una orden a sus empleados utilizando varios canales.

De acuerdo a Duhalt Krauss, se entiende por comunicación serial, aquella que es transmitida a través de los deferentes niveles de autoridad, si es formal, o a través de varios medidores si es informal o si se trata de comunicaciones horizontales.

En la mayoría de los casos, la comunicación informal, pasa de boca en boca, mediante el rumor y se aprovechan lugares comunes como el comedor, los pasillos, el café, etc.

### 4.1. EL RUMOR COMO FORMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL

Como ya mencionamos, la comunicación informal puede ser vertical, o bien, fluye hacia arriba o hacia abajo, u horizontal, que fluye hacia adentro o hacia a fuera en los departamentos, y se le considera de vital importancia dentro del grupo.

Entre las organizaciones suele existir discrepancias entre las estructuras formal y el comportamiento no oficial, debido a que en este último, por lo general se encubren los rumores.

Una de las condiciones más comunes que originan el rumor, es cuando desea conocer un hecho de importancia general o se sospecha su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera. Pero a medida que se transmite el rumor, si bien se conserva el tema central, cada persona lo transmite seleccionando lo que cubren de alguna manera sus propias necesidades y expectativas, añadiendo nuevos elementos.

A pesar de que los canales de comunicación pueden provocar una serie de problemas, también dan beneficios a las empresas. Pero lo más importante es que se puede integrar a los canales formales y formar un sistema eficiente. Los planes y políticas formales, no pueden resolver todos los problemas en una situación dinámica, porque son inflexibles. Algunas necesidades pueden comunicarse mediante las relaciones informales las que son inflexibles y espontáneas.

Un beneficio importante de la comunicación informal, es que da satisfacción a los grupos de trabajo. Es un medio por el cual los trabajadores experimentan un sentido de pertenencia y seguidas.

Otro beneficio es que en un medio ideal para que el personal aprenda más acerca de su trabajo y en su ambiente, finalmente representa una balbula de escape para las frustraciones de los empleados y otros problemas emocionales. Los empleados pueden liberar tensiones emocionales, discutiéndolas con otras personas en forma abierta y amistosa, y los compañeros de grupo informal ofrecen este tipo de ambiente.

Sin embargo, los grupos informales y la comunicación en este canal, pueden convertirse en perjudiciales para la organización como ya lo habíamos mencionado. Por ejemplo, mientras una información útil se extiende en una parte del sistema, otra parte puede estar comunicando un rumor negativo. El sistema formal, puede cambiar su sentido de forma positiva a negativa. Un grupo de trabajo por ejemplo, puede escoger o rechazar a un empleado y provocar una renuncia.

Una dificultad importante en las organizaciones informales, es su resistencia al cambio. Existe una tendencia del grupo, al convertirse en un protector de su propia forma de vida. Lo que ha sido bueno, se cree que esta bien para que siga igual en el futuro. En consecuencia, la alta dirección debe tratar de conciliar los intereses de la organización formal e informal. En ambas la comunicación juega un papel muy importante.

Es recomendable que la alta gerencia entienda a la organización informal, tome en consideración los efectos posibles de los sistemas informales, cuando se emprende una acción que integre los intereses de los grupos informales con los de la organización formal y evite que las actividades informales pongan en riesgo a la organización.

Por lo tanto podemos determinar que el rumor es " una posición específica para crear una comunicación que se pasa de persona a persona, por lo general oralmente y sin medios probatorios para demostrarlo " . (60)

Así, al transmitirse un rumor siempre se supone que es un hecho cierto y esto vale aún cuando el relator nos asegura que no esta confirmando lo que dice. Además es conveniente aclarar que el rumor es generalmente de carácter específico y limitado y por esta razón de interés temporario. Las relaciones verbales de sucesos y las murmuraciones, calumnias y predicciones del mal agujero de sucesos inminentes, son algunas de las formas más concretas que suele tomar el rumor, para que un rumor prenda en la mente de la gente y corra primero el asunto, deberá revestir cierta importancia tanto para el que lo transmite como para el que lo escucha, luego los hechos reales han de estar revestidos de cierta ambigüedad.

Las dos condiciones para que se de el rumor son: Importancia y ambigüedad ,a grosso modo parecen estar relacionadas de una manera cuantitativa.

"En resumen, los recursos suelen descargar la atención inmediata, al proveer una salida verbal capaz de traer alivio, ellos protegen a menudo y justifican la existencia de estados de ánimo, los cuales encargados de frente, pueden resultar inaceptables al mismo que los abriga, contribuyen a veces a conferir una más amplia interpretación de aspectos intrincados del mundo circundante, y juegan así, una parte importante en el esfuerzo intelectual, enderezando a tomar inteligible el ambiente en que vivimos". ( 61)

El rumor es básicamente un fenómeno social, los rumores de acuerdo al sociólogo ruso Bysow, pueden clasificarse de acuerdo a tres criterios.

**A.) EL RUMOR TEMPORAL.-** Aparece en primer término y es el rumor sigiloso, que va tomando cuerpo lentamente y se susurra al oído, con aire misterioso, hasta que lo haya oído todo el mundo. Los rumores de este tipo suelen darse en las empresas, sobre todo si son hostiles.

**B.) EL RUMOR IMPETUOSO.-** Corre como reguero de pólvora porque lleva un mensaje de amenaza inmediata o promesa de realización inmediata.

Los rumores de este tipo son capaces de incitar a una acción pronta y vigorosa, en cuanto esta basados en fuentes emocionales como pánico, ira, o súbito regocijo.

**C.) EL RUMOR SUMERGIBLE.-** Está en el orden del día durante un tiempo, para luego sumergirse diríamos y reaparecer más tarde, cuando las circunstancias favorecen a su emergencia.

Los rumores hostiles, circulan únicamente entre quienes están predispuestos a odiar a la víctima del cuento y al igual que la propaganda, con la cual esta íntimamente vinculado, el rumor activa y confirma actitudes preexistentes más bien que formar otras nuevas.

Y bien refiriendonos a otro de los puntos importantes dentro de la cadena comunicacional, las barreras están siempre a la orden del día al igual que los rumores, por tal motivo hemos decidido incluirlas dentro de este capítulo para así poder concluir con otra fase importante en nuestro tema principal, la comunicación organizacional.

## 4.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

No todos los contenidos en la comunicación se ven coronados por el éxito. En algunas ocasiones se ven interrupciones en la transmisión por alguna barrera de comunicación. Por barrera de comunicación se entiende, aquellos factores que impiden la comunicación deformando el mensaje o impidiendo el proceso de comunicación.

En términos generales las barreras fundamentales que se oponen a una comunicación eficaz son :

**BARRERAS SEMÁNTICAS.-** Se refieren al sentido de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa el sentido de las palabras, estas se presentan en diferentes interrupciones, y así el receptor puede entender no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Por lo tanto se debe tomar muy en cuenta la cultura, nacionalidad y demás aspectos indispensables semánticamente, para no provocar reacciones negativas entre los receptores y emisores de la comunicación

## A.) BARRERAS POR DIFERENTES MARCOS DE REFERENCIA

Marcos de referencia diferentes pueden crear problemas graves en la percepción de un mensaje. La percepción es la capacitación del ambiente de una persona por medio de sus sentidos afectada por sus valores y experiencias previas.

Lo que una persona dice y lo que la otra entiende pueden ser dos cosas diferentes, esto es debido a que existen dos tipos de realidades: la sensorial, y la normativa o interpretativa, la primera es una realidad física ejemplo, un coche , una máquina , un escritorio.

- Cuando las personas dentro de un mismo contexto se comunican sobre cosas físicas es menos probable que se den problemas de comprensión, porque los significados por lo general son comunes.

Sin embargo, se hacen vagos cuando la gente se adentra en el reino de la realidad normativa. Las personas manejan realidades normativas cuando se comunican sobre temas que quedan abiertos a la interpretación o son cuestiones de opinión personal. Si no existe el marco de referencia común, la transmisión de un mensaje sufrirá interrupciones o bien deformaciones que afectaran el proceso de comunicación.

## B.) BARRERAS PSICOLÓGICAS.

Los seres humanos tenemos una concepción diferente del mundo, ya que nacemos con distintas potencialidades que producen varias experiencias, ya sea positivas o negativas en nuestras vidas, proporcionando de esta manera rasgos de personalidad. Esta personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, lo cual de una manera u otra puede deformar el contenido de la comunicación.

Dentro de estas barreras podemos distinguir los siguientes puntos.

-El agrado o desagrado: muchas veces el receptor puede aceptar aquellos mensajes que no quiere amplias o aquellos que le son agradables, todo esto producto de las necesidades y experiencias que haya tenido con anterioridad.

- La tendencia a valorar: aprobar o valorar los juicios del transmisor según el propio cuadro de valores del receptor, lo cual obstaculiza una comunicación efectiva porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe o lo que se cree.

- Los valores emocionales.- estos bloquean la racionalidad, la comprensión cuando impregnan demasiado el clima psicológico de una organización.

- Los prejuicios.- Existen demasiados temas que son prejuizados por el receptor, como puede ser el racismo; el comunismo etc. lo cual produce que él mismo deforme la percepción del mensaje.

También se pueden mencionar otros tantos factores que impida aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás
- Sospecha y aversión.
- Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo.

- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobre valoración de sí mismo
- Actitudes defensivas
- Incertidumbre.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace la idea o mensaje transmitido. Para obtener resultados, se necesita algo más que hablar. En una máquina automática se necesita solamente apretar un botón. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su conducta y actitudes, así como tratar de entender su manera de pensar

### **C.) BARRERAS FISIOLÓGICAS**

Este tipo de barreras son las que emiten o reciben con claridad un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Un ciego, un tartamudo, un sordo, son ejemplos claros de ello. Pero también se debe considerar a las personas que sin llegar a estos extremos, tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan bien, debido a algún defecto en su organismo, o bien que no pueden comunicarse porque son incapaces a sí mismo en forma apropiada, ya sea de modo escrito u oral.

### **D.) BARRERAS FÍSICAS.**

La distancia dificulta la comunicación, así como el exceso de ruido o cualquier tipo de interferencias. Este obstáculo principalmente se presenta por diferencias de los medios físicos empleados para transmitir y recibir los mensajes.

Estas diferencias pueden ser de naturaleza puramente mecánicas y eléctricas, magnéticas, acústica, óptica, etc. según el medio transmisor o receptor que se utilice.

### **E.) BARRERAS POR EL NUMERO DE ENLACES.**

En el caso de las transmisiones verbales, el número de interacciones o personas por las que pasa un mensaje, constituye una de las principales barreras a la comunicación.

Cada individuo, vuelve a expresar o reinterpretar con frecuencia el mensaje para darle mayor claridad pero al hacerlo, a menudo termina cambiándole el contenido básico. En la mayoría de los casos el mensaje final termina siendo completamente distinto al que inició la cadena.

Este mismo patrón se observa en los comunicados dentro de una organización que se pasa de un nivel a otro en cada nivel de la jerarquía se registra una pérdida de información.

En las organizaciones grandes con mucho nivel jerárquico, adquieren una importancia mayor que en las pequeñas.

## **F.) BARRERAS POR INFERENCIA- OBSERVACIÓN**

En términos de la comunicación, una inferencia es una suposición que hace el receptor de un mensaje. Las transmisiones vagas o incompletas, requieren que el receptor llene los significados ocultos, observando la situación y sacando sus propias conclusiones al respeto. Si las suposiciones del individuo son equivocadas, puede generarse una ruptura de comunicación. La inferencia constituye una piedra de tropiezo importante tanto en la comunicación oral como en la escrita.

## **G.) BARRERAS POR COMPETENCIA DE MENSAJES Y ESCUCHA SELECTIVA**

Existen cuatro pasos básicos para transmitir mensajes del emisor al receptor: en primer lugar el emisor debe captar la atención del receptor, en segundo, el receptor debe entender los aspectos esenciales del comunicado, en tercero; debe haber una aceptación por parte del receptor, para dar cavidad al mensaje y por último; es preciso la acción que requiere el mensaje.

La parte más difícil de este proceso, es obtener la atención del individuo. Una de las principales barreras se encuentra en las competencias de los mensajes, hay multitud de cosas que pueden distraer al que escucha y el emisor debe contrarrestar tales obstáculos.

Así mismo, el receptor escucha sólo lo que desea oír, utiliza el método de escucha selectiva, bloqueando todas las ideas o informaciones que no le interesan o que no le son importantes. La competencia de los mensajes y la escucha selectiva, se relacionan entre sí. Cada una brota de fuentes distintas, pero ambas requieren de la misma solución; obtener y conservar la atención de la persona que esta escuchando o recibiendo el mensaje.

## **H.) BARRERAS DEL STATUS**

La posición o status, se refiere a los tributos que clasifican y relacionan a los individuos dentro de una sociedad. Esta proporciona una variedad de símbolos de posición para todos los que pertenecen a ella. El status afecta la forma en que los individuos se comunican entre sí, porque no todos ocupan la misma posición, sus marcos de referencia varían, así como sus intereses o intenciones entre otras cosas. Esto mismo se da dentro de una organización, la simple jerarquía de nivel marca diferencias, temores y obstáculos en la comunicación.

## **I.) BARRERAS ADMINISTRATIVAS.**

La estructura y el funcionamiento de la organización dan lugar a problemas de la comunicación, lo que produce que no se puedan lograr los objetivos organizacionales.

Y es por esto que hay que tomar en cuenta todos y cada uno de los puntos anteriores, evitando con ello las barreras dentro de la comunicación y logrando siempre nuestros objetivos.

### **4.3. ¿COMO RESOLVER LOS PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN?**

Uno de los medios para resolver los problemas que implican las barreras de comunicación es la obtención de retroalimentación, o sea, la ida y vuelta del mensaje, o conocer las respuestas del receptor para asegurarnos que la comunicación se llevó a cabo.

En organizaciones complejas, también se pueden implementar la reconfirmación de la información para su verificación; esto permite que el mayor número de personas conozca la información y responda a ella. Así mismo, se puede recurrir directamente a la fuente de información o desarrollar mensajes a prueba de distorsión.

En cualquier empresa, básicamente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente, para sostener la imagen de esta, tanto fuera como dentro de ella. Para lograrlo enumeraremos algunos puntos que consideramos importantes.

1.- Informarse bien.- Para lograr una información efectiva, se debe tener una visión clara y saber perfectamente lo que se está tratando de comunicar a otros. Además el comunicador debe poseer más cantidad de información de la que va a transmitir, así, con cierta reserva de conocimientos para contestar preguntas inesperadas en forma rápida.

2.- Saber la información que se debe compartir y el medio que se va a utilizar.- Desde el punto de vista del gerente, es importante comunicar lo que los trabajadores quieren saber, como son todos los asuntos relacionados con los salarios, seguridad, justicia y distinciones individuales.

Para lograrlo se recomienda la realización de encuestas de opinión, para determinar cuanto saben los empleados sobre su compañía, sus objetivos y sus políticas.

En cuanto a los medios se ha descubierto que entre los diseminadores más rápidos se encuentran los rumores tratados en algún punto anterior y las informaciones dadas a conocer por los supervisores o jefes inmediatos.

Además se considera que en general, la comunicación personal lleva el mensaje mucho mejor que los medios impresos

3.- Reconocer los símbolos.- La comunicación consiste en transmitir ideas de una persona a otra, por medio de un conjunto de símbolos, tales como: lenguaje, color, ruido, signos, emblemas o caracteres por lo que el usuario de ellos, debe tener presente lo que estos significan para el receptor.

#### **A.) PRINCIPIOS GENERALES QUE NOS AYUDAN A COMUNICARNOS MEJOR.**

- 1.- De la sinceridad de lo que se pretende comunicar, depende la comprensión de la comunicación.
- 2.- Antes de emitir una información surcarais de qué es lo que quiere decir y ordene sus ideas en una secuencia lógica antes de exponerlas.
- 3.- Enfátice sólo lo más importante, para que sus receptores no pierdan en interés.
- 4.- Use el lenguaje adecuado a la altura del receptor, a quien usted se dirige.
- 5.- Aborde a la gente, cuando esté dispuesta a recibir su mensaje y despierte su interés.
- 6.- Sea discreto, tomando en cuenta las sencibilidades de sus receptores, considerando los efectos posibles que pueden tener su indiscreción en un momento dado.

Estas sugerencias o principios contienen en general, los aspectos que deben tomarse en cuenta, cuando se establece comunicaciones orales o escritas, los dos tipos representativos de lenguaje verbal; sin embargo, la comunicación verbal, no constituye el único medio de transmitir mensajes, ni es el más importantes

A todo lo anterior y señalando con más claridad, se pueden presentar tendencias importantes , para lograr una buena comunicación.

## **B.) COMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES**

Podríamos enumerar a la comunicación cara a cara, la simplicidad y la repetición, la empatía y la calidad de comunicación por contraposición a la cantidad.

### **C.) COMUNICACIÓN CARA A CARA**

Este sistema permite que el individuo vea a la persona y se observe como reacciona al mensaje. En particular, ambas partes están en posición de obtener inicios no verbales, que les proporciona una retroalimentación útil para regular la intención y la interacción. Esta forma de comunicación, permite que ambas partes revisen y sitúen su posición antes de dar por concluida la conversación.

### **D.) SIMPLICIDAD Y REPETICIÓN**

Sea cual sea el medio de comunicación, los mensajes se deben expresar de una manera sencilla y comprensible.

Así mismo, la repetición del mensaje es necesaria en todas las transmisiones. Mientras más datos se comuniquen, es más probable que el que escucha tenga una sobre carga de información. Las personas sólo pueden observar una carga y sólo una limitada de información a la vez, pues conforme se transmiten cada vez más datos, hechos y cifras, el receptor se ve abrumado, deja de escuchar y trata de integrar el material dentro de algún patrón general o marco de referencia. Si esto resulta imposible, la comunicación general queda interrumpida. No obstante esto se puede evitar , si el emisor se comunica usando partes breves, expresando de nueva cuenta lo dicho y repasado lo que se había comunicado antes.

### **E.) EMPATIA.-**

Por empatía, se entiende el proceso mediante el cual, una persona se pone en lugar de otra. Esto requiere que los comunicadores se sensibilicen al grado que pueden suponer los puntos de vista y las emociones del receptor. Esta habilidad reduce las barreras de comunicación en gran parte.

## **4.4. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN POR CONTRAPOSICION A LA CANTIDAD**

Es posible alcanzar la finalidad de una mejor comprensión, con comunicaciones totales menos numerosas; a condición que sean de tal calidad, pues también puede producirse una sobre carga y los mensajes no llega a comprenderse, así, la calidad hace que la comunicación tenga un mejor objetivo.

Al iniciar nuestro quinto capítulo hemos considerado incluir a la psicología en relación con la comunicación organizacional, por lo tanto nos podremos percatar de la importancia que ambas ramas de la ciencia social tienen para las empresas y para la vida organizacional.

## **5.0. FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Las empresas son agrupaciones de personas cuyas actividades están institucionalmente encausadas, ya sea hacia la educación, a la producción de bienes o servicios privados, por lo que existen diversos organismos con propósitos distintos.

Las organizaciones son sistemas que tienen muchos objetivos y limitaciones; entre los primeros encontramos el deseo de desarrollo, servicios y trabajos satisfactorio, los cuales rivalizan con los intereses de la empresa, en objeción de utilidad.

Debido a esto es necesario establecer en toda empresa un sistema de comunicación que permita equilibrar los objetivos y limitaciones tanto del sistema como del empleado, o subsistemas dentro de aquel para beneficio mutuo.

Al hablar de esto nos estamos refiriendo una vez más a la comunicación organizacional que como todo estudio requiere del apoyo de otros para realizar con mayor facilidad sus objetivos. Uno de los principales apoyos que tiene es el estudio del comportamiento de hombre, el cual es observado entre otras ciencias por la psicología.

En el comportamiento del hombre influyen principalmente factores tales como sus necesidades personales, su capacidad intelectual, su grado de preparación educacional, sus características psicológicas y el medio social que lo rodea. Por lo tanto podemos señalar que el hombre responde a un estímulo de acuerdo a esos los factores que lo rodean.

La influencia en las organizaciones viene a ser mutua, es decir, la empresa influye con sus objetivos y limitaciones en el comportamiento de sus empleados, así mismo la conducta de estos a la organización. Por ello se ha querido apoyar esta investigación con este tema tan interesante para el ser humano.

### **A.) OBJETIVOS Y LIMITACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Al estructurarse cualquier empresa, se adoptan un conjunto de reglas oficiales, manuales de trabajos y redes de comunicación, de acuerdo con las cuales, se ha de elaborar dentro de la misma. Este ambiente puede satisfacer las necesidades del individuo que ella labore u obstaculizarla, puede fomentar actitudes buenas o malas, y puede en parte determinar lo que piensan las personas y lo que aprendan.

Por lo tanto la estructuración, al igual que la planeación, la dirección del personal y el control, son esenciales para obtener resultados.

Si tomamos en cuenta que una organización cualquiera que sea, nace para cumplir con unos objetivos predeterminados por sus fundadores o promotores, y estos objetivos en la mayoría de los casos, se afectan unos a otros y por ende, afectan también la conducta de la organización.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

A medida que avanza el desarrollo de dicho sistema, gran parte de los objetivos se modifican, de manera que una empresa siempre contará con objetivos fijos y variables.

Los objetivos fijos, se van bismbrando a través del desarrollo de la empresa, ya que van perdurando en la vida de la misma. Estos son fáciles de determinar, pues no hay más que analizar la trayectoria de la empresa en cuanto al producto que elabora, para quienes lo hacen, la cantidad y la calidad y el comportamiento interno y externo; es decir las principales preocupaciones de la organización.

Los objetivos variables son los que constantemente se ven afectados por los cambios que se producen en el medio ambiente económico; por acontecimientos especiales, como accidentes y cambios de personal; influencias socioculturales, reestructuración de sistema técnico y administrativo y por otros factores en contante cambio, que influyen en la vida de la empresa.

Este tipo de objetivos se descubren al estar en comunicación con los directores, funcionarios o fundadores claves de la empresa.

La deficiente o nula información de los objetivos, tanto fijos como variables dentro de la organización, conlleva a la mala interpretación o interpretación personal de los mismos por los empleados, lo cual ocasiona a su vez pérdidas para la empresa.

Las limitaciones de una empresa, están representadas por las políticas de la misma, esto quiere decir por las normas y los reglamentos que las rigen.

El comportamiento de los elementos que forman la organización es afectado en forma considerable por las presiones bajo las cuales trabajan, así también por los objetivos en pro de cuya realización laboran colectivamente. En el sistema organizacional, existen normas del control para el comportamiento individual.

Las normas señalan las responsabilidades y las obligaciones que corresponden a quienes detectan las diferentes posiciones dentro de la empresa, por lo que bienen a ser las principales limitaciones de la misma.

## **B.) EL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Al igual que la organización, todo ser humano que la integra tiene objetivos y limitaciones, por lo que el cumplimiento de los primeros y el reconocimiento y aceptación de los segundos, depende en gran parte la satisfacción del empleado, que da como resultado en la mayoría de los casos, la máxima colaboración del individuo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, aunado a un bienestar del individuo como ser humano.

Toda empresa, mediana o grande, debe de contar entre sus departamentos con el de reclutamiento o admisión de personal; por lo cual todo individuo que desee ingresar deberán pasar a dicho de partamento, para que por medio de pruebas psicométricas y entrevistas personales, se puedan determinar las necesidades y capacidad del mismo.

Aunque cabe mencionar que así como se cumplen los objetivos y se satisfacen las necesidades de realización del ser humano, éstas van cambiando sus perspectivas, las cuales deben tomarse en cuenta para cambios y promociones, por que, que tan motivados nos sintamos en el desempeño, que tanto nos esforcemos, habrá de depender de nuestras habilidades, y de las compensaciones que esperábamos son posibles de alcanzar con nuestra ejecución.

Por lo tanto es muy probable que los esfuerzos en el desempeño del trabajo, la ejecución del trabajo, el atractivo del trabajo, sean tan independientes unos de otros.

Así, pues el estudio de numerosas encuesta, respecto a las actividades de los trabajadores, indican que la actitud de un empleado para con su trabajo, no esta necesariamente ligada con el desempeño del mismo. Y en lugar de ello es posible que descubramos que las actividades negativas con respecto al trabajo, se traduzcan en diversas formas de evasión, de parte del trabajador ante el empleo, o deserción, renunciias, retrasos y hasta enfermedades o accidentes.

La evasión de los empleados como consecuencia de la insatisfacción de sus necesidades en el trabajo, se pueden tomar en enfermedades de índole sicosomáticas, como pueden ser las luceras y la colitis, también generan accidentes, los cuales generalmente y a simple vista es notorio que coinciden con los cambios de humor o distracciones dentro de las labores.

También es comprobable que la producción de un individuo se ve afectada por la sensación de contento o descontento.

El alcoholismo , un mal de grave consecuencia en nuestra sociedad, también en muchos de los casos es una forma de evasión debida a la insatisfacción en el trabajo. Las llegadas tarde de manera constante no son sino un reflejo de descontento que existe con respecto a las compensaciones que se esperaban. Debe quedar claro que las compensaciones no solo son de orden social y psíquico.

La forma más obvia de renunciar, es la renuncia ante un empleo que no brinda las satisfacciones o satisfactores que se esperaban del mismo. En este caso una entrevista de salida de personal que renuncia proporciona los datos indispensables para analizar en donde se encuentran las fallas de la organización en lo que respecta a recursos humanos.

Ahora bien, la productividad de un departamento o incluso de la empresa, se ve afectada por las insatisfacciones de los empleados, que desemboca en evasión .Es muy probable que el ausentismo influya de una manera perjudicial para la productividad, que la apatía de un empleado afecte a los que le rodean, aún cuando no se note su esfuerzo en particular; que en un futuro una rotación rápida de empleados, tenga efectos negativos debido a la continua necesidad de encontrar y adiestrar sustitutos y la falta de trabajadores, causada por la rotación de personal, y finalmente, que resulte seriamente reducida la capacidad lucrativa de la productividad como consecuencia de los costos directos o indirectos de la rotación de personal.

La rotación de personal así como causa, la baja la productividad que redunde en perdidas, en algunas ocasiones es conveniente, sobre todo si se establece en la empresa con el objeto de capacitar a sus empleados, ya que esto los motiva a seguir dentro de la organización.

## **5.1. CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO**

Una organización que realmente se ha preocupado por lograr sus objetivos como empresa productora de bienes o servicios, llega a la conclusión de que para tenerlos, es necesario recurrir al conocimiento y capacidad de su personal, para así lograr una mejor integración. Además de reconocer que existen las necesidades personales, tanto en grupo como por individuo, las cuales deben relacionarse con la satisfacción en el trabajo, pues no pueden ser desvinculadas de las personas.

Abraham Maslow, estudioso de la conducta humana, concluyó que principalmente son las necesidades, las que influyen en el comportamiento del individuo, el cual se manifiesta en motivaciones, de lo cual se deduce que las necesidades insatisfechas son las principales fuentes de insatisfacción.

Por lo tanto entraremos de lleno a otro punto importante y fundamental dentro de las organizaciones como es la motivación, la importancia que tiene la motivación dentro de la empresa, en su ambiente.

Como ya habíamos dejado claro, el trabajador no es una máquina, es un ser humano, que requiere de un trato justo y cordial. Necesita por lo tanto el estímulo y reconocimiento por su dedicación. Cuando lo obtiene se supera, se entusiasma y se despierta en él, un aprecio por sí mismo y por la empresa en que labora.

El trabajo es la actividad en donde los hombres pasan por lo menos una tercera parte de su tiempo, por eso se torna un factor imperioso, que este sea satisfactorio, y que se den las más favorables condiciones. Pues en la medida en que se logre esto, el personal encontrará mayor excitación en lo individual, en la empresa en que labora y la misma sociedad en que vive.

Aquí, radica la importancia de la motivación que provee a los trabajadores de una serie de incentivos, para que estos encuentren satisfacción en su labor, lo cual se traduce en un bienestar tanto personal como para la empresa.

Así, para poder adentrarse en las diferentes teorías del campo de la motivación dentro del contexto del trabajo, hay que partir en primera instancia dentro su definición.

### A.) DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

En sentido etimológico, motivación tiene su origen en la raíz latina " moverse ", que significa mover o incitar a la acción, es por esta razón que los psicólogos la sitúan entre lo que ellos llaman " el dinamismo de la conducta ". Así el estudio de la motivación tiene su origen en el de la conducta.

También es importante hacer una diferencia entre la motivación y el estímulo, pues frecuentemente se puede llegar a confundir, si bien, y aunque ambos tienen el poder de incitar, el estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea, mientras que el motivo, abarca mucho más allá y existe antes de que aparezca el estímulo. Además el motivo es preparatorio y directivo y no se identifica con lo que los psicólogos llaman incentivos, porque éste procede fuera del individuo y el motivo dentro.

Una vez establecido esto, se puede definir a la motivación como: " El trasfondo psíquico, consiente e impulsor que sostiene la fuerza de acción y señala su dirección " (62)

A continuación se presentan las investigaciones más sobresaliente sobre motivación en el trabajo:

## **5.2. PRINCIPALES TEORÍAS DENTRO DEL CAMPO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

### **A.) LA TEORIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA**

Durante la segunda guerra mundial, apareció un artículo en el volumen 50 del Psychological Review, titulado " Una Teoría de la Motivación Humana ", firmado por un entonces desconocido psicólogo llamado Abraham Maslow.

Casi cuarenta años después va a ser considerada la Teoría básica de la motivación. En su famoso estudio Maslow, clasifica a las necesidades humanas de la siguiente forma:

#### **1.- Las necesidades Fisiológicas:**

Son las necesidades básicas de todo ser humano, que le resultan indispensables para conservar la vida: como el alimentarse, vestirse, dormir, etc. . Esto significa que un hombre que carezca de todo buscara satisfacer estas necesidades, relegando las otras a un plano de inexistencia. Así , para el hombre hambriento sólo tiene importancia saciarlo, así, ese objetivo monopolista el pensamiento del individuo, tendiendo a evocar el comportamiento en respuesta a esto. Maslow afirma que una vez satisfecho este tipo de necesidad otras necesidades superiores emergen y dominan en organismo.

#### **2.- Necesidades de Seguridad:**

Este tipo de necesidad se refiere a la búsqueda de el hombre, del hombre de un medio estable, tanto físico, como económicamente. Ellas se manifiestan en la tendencia del individuo hacia lo familiar, lo conocido y hacia la protección hacia amenazas, peligros y privaciones.

#### **3.- Necesidades Sociales de Afiliación.**

En ellas se encuentra el deseo de ser aceptado en un grupo, tener amigos, formar una familia, esta necesidad no es unilateral, sino que requiere de una retroalimentación.

La satisfacción de los impulsos sexuales deben incluirse dentro de este tipo de necesidad. Así, el formar parte de un club, el fomentar amistades en la oficina, o con miembros del gremio a nivel contexto del trabajo, puede contribuir a la satisfacción de este tipo de necesidad.

#### **4.- Necesidades de Estima.**

Todas las personas en nuestra sociedad tienen la necesidad de autorespeto, aprecio, reconocimiento y status . Esta cuando es sana, debe estar basada sólidamente en la capacidad y cualidades reales del individuo.

Maslow divide estas necesidades en dos categorías, por una parte el deseo del logro, independencia y libertad, y por otra el alcance de cierta reputación prestigio o aceptación por otras personas, resumiendo ambas en el hecho de sentirse útil para el mundo y que el mundo se de cuenta de ellos.

### 5.- Necesidades de Autorealización

Son las necesidades que el hombre tiene que lograr plenamente en su capacidad personal. sentir que esta haciendo lo que es capaz de hacer. Así, como el mismo Maslow lo menciona en su frase " lo que un hombre puede ser eso debe ser " ( 63 ). La traducción del término en inglés da un sentido mucho más dinámico a este concepto . . . Auto- actualización. Es decir, el hombre crece y debe actualizar tanto su vida profesional, política, cultural entre otras cosas, para desarrollar toda su potencialidad.

Entonces, resumiendo se puede decir que las necesidades están jerarquizadas en forma primordial, iniciando por las fisiológicas hasta llegar a las de autorealización.

Así, el comportamiento es denominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas. Estas se van satisfaciendo sistemáticamente, ascendiendo de acuerdo con la jerarquía de las necesidades inferiores a las superiores.

Cabe aclarar que Maslow, aquí hace incapie en explicar su teoría y borrar la falsa creencia de que una necesidad debe ser satisfecha en su totalidad antes de que el siguiente nivel adquiera fuerza. Así, la satisfacción de un nivel no tiene que darse en 100 % para poder pasar al siguiente nivel.

Maslow comenta que " . . . una persona normal, tiene satisfecha parte de sus necesidades básicas y parcialmente insatisfecho el conjunto de sus necesidades. En promedio tiene satisfecho el 85% de sus necesidades fisiológicas. el 70% de sus necesidades de seguridad. el 50% de sus necesidades de amor, el 40% de sus necesidades de autoestima y el 10% las de autorealización " . ( 64 )

## B.) LA TEORIA DEL EFECTO DE LA ORGANIZACIÓN.

En 1959' Chirs Argyris, en su libro " Personalidad y Organización " hace un análisis exhaustivo de los efectos que tienen las políticas de las organizaciones sobre el proceso de madurez individual. Dice que en la mayoría de las organizaciones, especialmente en los niveles más bajos , se espera que los empleados, hagan con exactitud lo que se les dice y sea su supervisor el que piense por ellos. Esto produce que el individuo permanezca inmaduro o que aquellos que lleguen con cierto grado de madurez, tengan que comportarse de una manera pasiva, dejando atrás su capacidad de pensar.

Habiendo realizado un análisis muy completo sobre el individuo en el trabajo, Argyris encontró que hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad del individuo para que llegue a ser un hombre maduro con los años, para que pase de un estado infantil a uno de alta madurez.

63.- Readings in Managerial Psicología. Op. Cit. Pág. 30

64.- Maslow, Abraham. A. Theory of Human Motivation, Psychological, Review, Vol. 50. , Julio 1943. , pág. 370.

Para ello siempre debe:

1.- Avanzar de la pasividad a la actividad.- En tendiendo por esto, el paso del estado donde el niño no sólo vive los acontecimientos que le ocurren al estado dónde el adulto aprende formas de controlar su medio ambiente.

2.- Avanzar de la dependencia a la independencia.- Argyris considera que aunque cierto tipo de dependencia es necesaria y saludable, un hombre maduro no debe inclinarse ante las opiniones de otros o buscar el refugio de gente o de alguna institución.

3.- De tener pocas, a muchas maneras de comportarse: es decir, el hacerse más versátil.

4.- De poseer intereses erráticos y superficiales, a otros más fuertes y profundos: cuando se es niño no hay intereses profundos en lo que, se hace cambiando así, un juego por otro con la mayor facilidad. No así el adulto que tiene la capacidad de encontrar satisfacción en lo que hace.

5.- De considerar no sólo el presente, a buscar una perspectiva en el futuro: Esto se refiere a la adquisición de una nueva perspectiva del tiempo a través de la madurez. El niño considera sólo el presente, mientras que el adulto toma consciencia tanto del presente como del pasado y el futuro.

6.- De existir una posición subordinada, a alcanzar una de igualdad o de superioridad.

7.- De la falta de conciencia del Yo, al conocimiento y control de sí mismo: Este caso es el que hay entre el niño que no tiene conciencia de sus actitudes hacia sí mismo, hasta el adulto que posee un conjunto de ideas respecto al tipo de persona que es lo que le permite un mejor desarrollo de sí mismo.

Así, para Argyris, una persona es madura cuando ha pasado por el desarrollo de estos puntos anteriores de la posición niño a la de adulto.

Al examinar estos conceptos a la luz del contexto de trabajo, este autor señala que la mayoría de las empresas, esperan que los individuos ya sean empleados o posibles candidatos al puesto, se comportan en forma que habían dejado a tras, esto es con conductas pasivas dependientes, acatando lo establecido por la empresa. Por tanto las empresas alientan al individuo a permanecer inmaduro, aplicando controles administrativo, una estructura orgánica rígida y un estilo muy estricto de mando. Principios basados en la administración científica y su corriente teórica.

Argyris, no acusa a las empresas de hacer esto deliberadamente, pero es consecuencia, de su deseo en lograr su máxima eficiencia y productividad. La administración al tratar de aumentar y fortalecer esta productividad, hace de los trabajadores "piezas intercambiables"(65) logrando así "crear papeles infantiles que frustren todo el desarrollo natural de la gente en el trabajo ". (66)

65.- Argyris, Chris. , *Personality and Organization*, Harper E. Rew. Nev York , 1957. pág. 51.

66.- Argyris, Chris. Op. Cit. pág. 52.

Este autor concluye entonces, que aunque no todas las personas quieran aceptar la responsabilidad que trae consigo el ser adulto y desempeñarse como tal en su trabajo, muchas así lo desean y el favorecer este desarrollo de madurez en las empresas acarean gran motivación, creatividad, y resultados sorprendentes.

### C.) TEORIA DE LA MOTTVACIÓN E HIGIENE

En 1959 , Herzberg y sus colaboradores Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman, aprendieron la recolección de datos sobre sus actitudes en el empleo realizaron un estudio sobre la satisfacción en el trabajo, basado en minuciosas entrevistas a unas 200 personas entre ingenieros y contadores de 11 empresas de la ciudad de Pittsburg. Como resultado de su investigación, llegaron a establecer una teoría a la que llamaron "Higiene y Motivación " , a la que también se le conoce " Dual " , nombre que recibe debido a que propone dos dimensiones distintas dentro de la satisfacción en el trabajo.

En las entrevistas se les preguntó que tipo de cosas les hacían sentirse satisfechos o insatisfechos dentro de su trabajo. Al analizar la información recopilada se llegó ala conclusión de que estas dos categorías diferentes de necesidades que el hombre posee son esencialmente dependientes la una de la otra la primera dimensión o categoría. es la de aquellos factores que si no están presentes causan insatisfacción y en caso contrario lo opuesto, es decir no hay insatisfacción.

Hezberg, lo llama factor de Higiene. En ellos se incluyen todas las cosas relacionadas con el medio ambiente físico y social en donde se realiza el trabajo

La segunda defensión, es la de aquellos factores que sí están presentes conducen a actitudes positivas y a la satisfacción. A estos se les llamo factores motivacionales, porque parecen ser eficaces en incentivar a alas personas para lograr un rendimiento superior. Entre estos se incluyen aspectos como el logro, el trabajo en sí y el reconocimiento entre otros.

Los factores higiénicos, entonces podrían enlistarse de la siguiente manera:

- Políticas de la empresa
- Tipos de supervisión.
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Dinero, posición y seguridad

Los factores motivacionales son:

- Excito
- Reconocimiento del logro
- Trabajo desafiante
- Responsabilidad acrecentada
- Desarrollo

Resumiendo, los primeros se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo. Siendo estos factores influyentes en el rendimiento del empleado, debido a que si son aceptables crea un ambiente agradable, para el mejor desempeño, mientras que si son poco aceptables, crea pérdidas en el rendimiento del trabajador debido a que se transforma en restricciones del medio ambiente. En otras palabras los factores higiénicos en si mismos, no motivan a las personas para la ejecución de su trabajo, sino más bien sirven para evitar el descontento elevado. Así los factores higiénicos, servirán para prevenir la insatisfacción, pero son incapaces de motivar por si mismos a la gente.

Los otros factores, los llamamos " motivadores ", si se presentan también de manera adecuada, si causan satisfacción o motivación . Es decir implican y evocan la conducta individual hacia el desempeño superior.

Habiendo expuesto las teorías motivacionales más sobresalientes, se ahondará en las implicaciones prácticas de dichas teorías.

### 5.3. ADMINISTRACIÓN DE UN ENTORNO MOTIVACIONAL

Dada la definición de motivación y tomando en cuenta su naturaleza interna, que parte de la conducta del individuo, se puede afirmar que en un contexto laboral, lo más que se puede llegar a lograr es, un entorno motivacional, por lo tanto es valido asegurar que el administrador es un creador de un entorno motivacional.

La creación de este entorno o clima favorable , para la motivación se fundamenta en lo que se podría llamar " variables influyentes en la motivación del ámbito organizacional " .

De este modo dichas variables serán las siguientes.

**A.) LA PARTICIPACIÓN.-** Fomenta y permite las contribuciones a las decisiones, objetivos y planes junto con las sugerencias sobre la forma en que puede cumplirse. La base motivacional es que pidan su opinión y saber s que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa; final que se emprenda. Las personas derivan satisfacción al formar parte de la acción administrativa, de ser un trabajo tan efectivo como practico y de tener auto control en vez de control de la organización. También la participación proporciona la sensación de pertenecer y ser necesitado.

Hace que las personas acepten responsabilidades, promueve el trabajo en equipo y enfatiza el uso de la creatividad.

**B.) REQUERIMIENTO DEL PUESTO Y ROTACIÓN. -** El enfoque de simplificar los puestos, disuelve cualquier interés o reto en el puesto y generé apatía, aburrimiento o fatiga,. Por esta razón se propone el contante requerimiento de los puestos para que se tomen para el individuo que los ocupa importantes y merecedores.

En cuanto a la rotación se propone la asignación de un puesto diferente periódicamente , para que el empleado se desarrolle exponiéndolo a una variedad de trabajo y satisfaciendo de esta forma las necesidades individuales y minimizando el aburrimiento y desinterés.

**C.) EL GERENTE MULTIPLICADOR.-** Un gerente debe de saber lo que en realidad piensan sus empleados para poder motivarlos. Esto se basa en el conocimiento de la importancia del elemento humano, en la disposición de personal, enfatizando así, la automatización para crear orgullo en el propio trabajo. Se lleva a los individuos a desarrollar en forma total y completa sus propios talentos. También se forma una estrecha relación entre los intereses y la habilidades de cada subordinado y las exigencias de la empresa, engrandeciéndose la evaluación del personal administrativo.

**D.) CRITICAS EFECTIVAS.-** Adoptando un enfoque positivo hace que las criticas sean menos difíciles así como más efectivas. El supervisor debe planear lo que va a decidir con el fin de mejorar en lo posible el contenido y la presentación.

Las criticas por lo tanto deben aplicarse al uso de los esfuerzos personales para el mejoramiento ya que los errores, si son vistos bajo la perspectiva adecuada, ayudan al crecimiento y al progreso.

**E.) ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.-** La administración por resultados es altamente motivacional. Cada empleado se apresura a determinar sus propios objetivos. La forma en que tal persona intente alcanzarlos con la aprobación final del superior y la evaluación de los esfuerzos del subordinado en base a los resultados, tienen integrados muchas cualidades motivacionles.

El subordinado resulta orientado a los resultados así, como practico con respecto a como y cuando deben terminarse ciertas tareas. Además la necesaria autoevaluación de las habilidades de la persona ayuda a esta a darse cuenta donde se encuentra tanto sus puntos debiles como los fuertes y como comportarse.

Se puede decir que se obtendrán mejores resultados de estas cinco variables, en la medida en que en primera instancia, los empleados estén interesados y dispuestos a asumir responsabilidades, los objetivos de la empresa estén bien expresados y sean conocidos por todos los empleados, exista un conocimiento adecuado sobre lo que ocurre en su entorno laboral, se de por tanto una comunicación efectiva y por tanto los empleados estén familiarizados con las restricciones que deben observarse en el ámbito organizacional.

Por lo tanto es conveniente considerar todo lo anterior para así poder determinar un buen aspecto organizacional y porsupuesto lograr el bienestar del ser humano en las empresas, punto que ha estudiado desde hace ya algunos años y no en todas las organizaciones esta dando buenos resultados, los motivos pueden variar.

A continuación en nuestro siguiente capítulo incluiremos las principales Redes de comunicación que se dan en las organizaciones, la relación de estas con el individuo y con sus grupos de trabajo y la efectividad que puede brindar un estudioso de la comunicación en estas aéreas y en las antes mencionadas, sobre todo, me refiero en esta ocasion a las personas que tienen ya bases y conocimiento en materia de comunicación.

## 6.0. LAS REDES DE COMUNICACIÓN

Teóricamente, cada persona de un grupo, es capaz de comunicarse con todos los demás, aunque en realidad esto no sucede así. Cuando las personas manejan mensajes, tienen muchos cuidado en las personas que los reciben, es decir son selectivas. Algunos miembros del grupo son incluidos deliberadamente en el canal del mensaje, en tanto que otros son exclusivos también deliberadamente. Las normas, el status, los papeles y otras cosas y características formales e informales, se usan para determinar quien va a formar parte de la red de comunicación.

La disposición de los canales de comunicación entre los miembros del grupo, puede ser vista como aspecto de la estructura del grupo.

La red puede ser formal e informal. "La red de comunicación o simplemente red, se refiere a quien se comunica con quien, o bien cómo un a consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida, para utilizar los canales disponibles. (67)

Las investigaciones sobre redes, fueron hechas inicialmente por Bavelas y Barrett, por una parte Leavitt, por otra, en el año de 1951. Ellos establecieron la base para análisis futuros, de las amplias redes de sistemas complejos en las organizaciones.

Investigaron pequeños grupos de red en laboratorios, enfocando sus análisis en ver los efectos de las diferentes formas de las redes tales como la rueda, la cadena, el círculo; aspectos claves como: el liderazgo, la satisfacción laboral, la adaptabilidad, la velocidad de exactitud de ejecuciones y los patrones de comunicación.

A cada uno de los miembros de la red, se le daba determinada información, la que tenía que ser compartida para terminar la tarea asignada. Generalmente todos los miembros de la red, se organizaban en un patrón por el cual, los miembros de la periferia, mandaban mensajes a los miembros centrales, los que resolvían el problema y comunicaban la solución a las personas que estaban en la periferia.

Todos ellos tenían que saber la solución, para que la tarea asignada se calificará como concluida con éxito, las variables dependientes eran; la cantidad de tiempo requerido, para llegar a la solución correcta, el número de errores cometidos y la satisfacción el trabajo por los miembros del grupo.

Bazuelas, considera que los modelos de comunicación pueden ser: el círculo, la cadena y estrella; sostiene que se puede medir la velocidad y la exactitud al resolver un problema en particular, así como la satisfacción que pueden conseguir los miembros del grupo.

Bazuelas describió, que el modelo "Y", es el que presentaba menos errores y podía resolver problemas rápidamente. El círculo mostraba la moral más elevada, mientras el modelo "Y" la más baja. También observo que las personas que ocupaban las posiciones centrales, mostraban una moral más elevada, y las ubicada en posiciones periféricas las más bajas. Concluyó que las redes de comunicación centralizadas con la rueda, eran las adecuadas para tareas rutinarias, donde los errores eran aceptables, mientras que en una red descentralizada como el círculo, adoptaba mejor TAREA menos rutinaria, donde se necesitaba adaptación y pensamiento creativo. Cuando sólo se permitía la comunicación centralizada como en la rueda, la tarea rara vez se terminaba con éxito, el desempeño mejoraba cuando se permitía la comunicación descentralizada(círculo).

Para ello cinco individuos eran ubicados alrededor de una mesa. Ellos sólo podían pasarse notas escritas, siguiendo uno de los cuatro modelos de comunicación (círculo, cadena, ruedas y "Y". Fig. 1.

Cada grupo de cinco personas, recibió un tarjeta con cinco símbolos diferentes. El propósito, consistía en descubrir que símbolo era más común para todos los participantes. Una vez reconocido este símbolo se da por terminado el experimento; después contestaban un breve cuestionario, entre las variables medias se incluyo, el número de errores, de mensajes, la veracidad y la moral. Los resultados indicaron que la red de rueda era la más rápida y exacta, mientras que la red de círculo la más lenta, además de que si se usaban más mensajes era menos exacta.

Sin embargo el círculo era el que daba más satisfacción a los participantes del grupo. Así mismo, en la rueda, los individuos de 15 periferias canalizaban la información al centro en donde se tomaba una decisión. Los resultados fueron que:

- El número de mensajes enviados, disminuye en función de una fuerte centralización.
- La moral del grupo se ejerce en función de una ligera centralización de liderazgo no autorizado.
- La tendencia del liderato, esta en función de una fuerte centralización.
- La red altamente centralizada, cambia menos las respuestas que las redes menos centralizadas.
- Las redes de comunicación altamente centralizadas, son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas muy complejos, mientras que las redes menos centralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas relativamente simples". (68).

En consecuencia, cuando la organización quiere resolver problemas simples o reducir el número de mensajes y de errores cuando de produzcan, al igual que contar con la participación de un líder, entonces debe utilizarse las redes centralizadas. Pero cuando el problema sea complicado, se preferirá el tipo de redes descentralizadas, ya que estas elevan la moral y muestran una mayor flexibilidad.

### A.) COMPARACIÓN DE REDES

El análisis de las cinco redes, manifiesta que cada una proporciona elementos para predecir la eficacia, satisfacción de las personas y de los líderes del grupo.

La primera característica de la fig. 2, es el grado de centralización, que se refiere al nivel en que algunas personas del grupo tienen acceso a más canales de comunicación que los demás. La red de rueda es la más centralizada, porque toda comunicación debe hacerse de una persona a otra.

La red de "todos los canales", es la menos centralizada porque se puede comunicar en cualquiera, o todos los demás al mismo tiempo.

La segunda característica, el número de canales de comunicación posibles, es lo contrario del grado de centralización en la red de rueda, el número de canales para los miembros como un todo, tiene un valor mínimo, mientras que en la de canales abiertos tiene un valor máximo.

La tercera y cuarta característica, la satisfacción del grupo y la de los miembros en lo individual, muestran lo siguiente. En la red de rueda, la satisfacción promedio de los miembros es baja en comparación con casi todas las demás redes. No obstante, la satisfacción de los miembros en lo individual es elevada en comparación con las otras redes.

La quinta característica, el liderazgo; se refiere a la capacidad de identificar a la persona que tiene mayores posibilidades de surgir como líder de grupo, dependiendo de la posición que ocupa en cada red. El individuo que tiene mayor control o centralismo es el que puede convertirse en líder del grupo.

## 6.1. EL USO DE GRUPOS

Basándose en investigaciones que demuestran que los grupos existen como unidades sociales dentro de la industria, se enfatiza en el uso efectivo del esfuerzo e interacción de los grupos.

Especialmente en las redes supervisor-subordinado, la teoría del grupo de la organización, presiona la efectividad de los grupos cohesivos, para lograr los objetivos organizacionales, la relación del jefe para el grupo de trabajo, es vista como de vital importancia, las investigaciones han demostrado que las normas del grupo pueden tomar primordialidad sobre la de los supervisores y directivos, a menos que el grupo tenga confianza y respeto por el jefe.

No solo las grandes empresas están tratando de capitalizar las ventajas del esfuerzo de conducta, sino que es un hecho que una organización, es una colección trasladada de grupos formales informales. Una supervisión efectiva, equivalente a un sólo óptimo de los grupo, estaría en contraste en la posición uno-a-uno de la supervisión de los empleados.

### A.) DIRIGIDA A LA PARTICIPACIÓN

Los investigadores han demostrado repetidamente que la gente esta más profundamente unida al curso de una acción, si ha tenido voz para planearla. En las organizaciones ha habido una reciente realización en cuanto a que la forma más efectiva de obtener unión e involucramiento, es obtener la participación de la fuerza de trabajo en el búsqueda de planes de acción y decisiones que los afectan.

El uso de la participación como herramienta de comunicación, es uno de los principales cardinales del movimiento contemporáneo de la ciencia de la conducta, de hecho la comunicación como medio de participación son a menudo términos que se intercambian. En este sentido, la participación es la marca de la supervisión consultiva, a menudo identificada como el movimiento de las relaciones humanas, bajo el cual un comunicólogo que se ha decidido por un curso de acción, pregunta su opinión a los subordinados, sólo para darles sentido de participación. El uso de la participación implica que el supervisor en verdad, quiera la opinión de sus empleados y que este dispuesto a ser influido por sus ideas y sentimientos.

Otra consideración en la aplicación del principio de la participación, es la importancia relativa de que la decisión sea desarrollada.

Los científicos de la conducta, insisten que el grado de influencia que los empleados tienen en la de los supervisores y la correspondiente decisión que la correspondiente decisión tendrá en la fuerza de trabajo, es igualmente grande para el impacto de la decisión en términos de materia, que realmente afectan al trabajo, como contraste; por ejemplo, con las actividades recreativas de la organización.

## **B.) DESARROLLO DE COMPETENCIA INTERPERSONAL**

Las relaciones interpersonales se refieren a todo lo que sucede entre una persona y otra, o entre un individuo y su grupo. Esta aparente definición simplista, es descriptiva; sin embargo por el concepto se comprende la percepción de una persona sobre otras, su evaluación y comprensión de ellas, y su modo de actuar interna y externamente con otros, todo en relación al centro de su universo particular: él mismo.

La competencia interpersonal implica una facilidad en el trato con lo demás, en la relación cara-a-cara. El término, también comprende lo que se refiere como autenticidad en la interacción con otros. Esto implica una atmósfera de confianza y apertura en relación a que una comunicación efectiva tenga lugar entre individuos y grupos.

La palabra clave, es nivelación o sinceridad, honestidad y comunicación cálida aunada a retroalimentación dada en términos igualmente cálidos. Ambas palabras implican autenticidad en la expresión de los propios sentimiento e ideas, tanto como en las respuestas a los demás.

Se dirige especial atención al rol de conflicto o en la competencia interpersonal. El conflicto es visto como un resultado natural de la interacción de la gente y de los grupos.

La administración esta ampliamente involucrada en todos estos aspectos y además a tenido grandes investigaciones, ello no implica que la comunicación no determine su participación en la conducta del individuo, pues como ya habiamos explicado simple y sencillamente por la necesidad de comunicarse el hombre ha buscado nuevas tendencias y formas de intercambiar opiniones.

Así, pues los estudios más tradicionales sobre administración, han presionado la necesidad de evitar conflictos o de suavizarlos, por encima del compromiso o sacarlos. La teoría de la ciencia de la conducta, reconoce la existencia del conflicto y lo ve como saludable y aún creativo, si esta tratado abiertamente.

El conflicto es estudiado idealmente, como material problema-solución, entre partes en desacuerdo. Dentro de esta estructura, la energía envuelta en el conflicto, puede ser dirigida con propósitos constructivos.

Lo opuesto del estudio problema-solución, es denominado ganar-poder, un término que usualmente implica, que si el asunto se decide en favor de una posición, la posición opuesta pierde. Ganar-poder, equivale a una hostilidad o competencia innecesaria entre individuos o grupos.

El complejo ganar-poder, implica perpetuación o conflicto no resuelto, que tiende a crear conforme continúe sin resolverse. La ciencia de la conducta en su estudio por abatir el ganar-poder, no busca crear una atmósfera en la que cada quien busque un compromiso y termine inclinándose por los demás. La armonía es requerida, pero las diferencias personales, son tomadas como naturales en los grupos cara-cara.

La resolución óptima del ganar-poder, es la creación de una atmósfera de problema-solución, en las cuales las partes en las cuales las partes en conflicto traten objetivamente con el conflicto sobre ideas, en lugar de atacar a la persona sosteniendo un punto de vista opuesto.

### C.) UN SISTEMA TOTAL.

El sistema- viviente de una organización, es visto como una versión continua del hombre. Se piensa que la organización, posee la gran escala: todas las cualidades del individuo, incluyendo creencias, modo de comportarse, objetivos, personalidad y motivaciones. Esta teoría asume que toda conducta busca una meta en los individuos y en las organizaciones.

Mejorando el sistema, llevará a un incremento en la efectividad, como una totalidad, para que pueda alcanzar sus metas. A causa del trasplante,refuerzo o interrelación natural de los componentes del sistema, el desarrollo o mejora de la organización, es llevado a la mejora de todas las partes del sistema.

Para los pensadores orientados conductualmente, el trato con factores aislados en mejoras organizacionales, produce resultados mínimos. Por ejemplo:

- La comunicación abierta, depende de la confianza entre las personas.
- Los objetivos individuales, no pueden ser encargados con los organizacionales, a menos que estos sean claramente definidos y comunicados.
- Una atmósfera de franqueza y autenticidad interpersonal, puede ser desastrosa a menos que exista una condición general de la salud mental entre la fuerza de trabajo.
- El desarrollo de la administración, es de poco valor, a menos de que el administrador comprenda sus objetivos y se identifique con ellos.
- El luchar por buenas relaciones humanas, es una pérdida de tiempo y un esfuerzo sin dirección, a menos de que al final resulte un incremento económico de la firma y de la estabilidad emocional para el ser humano trabajador.

-Preguntar por la participación de los empleados, no tiene sentido a menos de que estos se comprometan por el objetivo alcanzado, que siempre tendrá como principal finalidad una buena dirección con su acontecer emocional y con ello la buena interpretación de las labores en la producción.

### **D.) UN PROCESO AVANZADO PARA MANEJAR EL CAMBIO**

Las organizaciones con entidades dinámicas, se caracterizan por un cambio penetrante. La administración del cambio toma dos formas:

- 1.- Aclimatar a la fuerza de trabajo interna y externamente, para el cambio creado.
- 2.- Construir una atmósfera en la que el cambio, no sólo sea bienvenido sino propiciado por la fuerza de trabajo.

El proceso-avanzado, es un meta de la administración de la ciencia de la conducta. También es por definición, la esencia de la comunicación y del cambio. Por esta razón, la administración del cambio como una autopertuación, es un fenómeno siempre en evolución.

Como una organización busca efectividad, y como los cambio sociales e internos son introducidos y asimilados, serán establecidas nuevas metas. Trabajar hacia esas nuevas metas, es visto como un proceso avanzado de actualización del potencial de la organización, por ello el parar o iniciar un programa, es reemplazo como un modo de vida.

Ahora bien, estaremos otro punto importante de la comunicación, pero ya en su esencia más específica; los grupos, la relación que existe entre ellos, la manera como se forman, sus principales representantes y en fin todo al respecto del tema, en relación con nuestro tema principal, la comunicación organizacional.

## **6.2. FORMACIÓN DE UN GRUPO**

**A.) Qué es un grupo?.-** Para tener un punto de partida, podemos establecer en siguiente concepto: "Es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes, las que intentan lograr operando como equipo.

Estas necesidades determinan las actividades de las personas en sentido de su satisfacción. Las metas de amor, protección y perdurabilidad de especie, las metas que incumben a un desarrollo cotidiano de los conocimientos y recursos culturales que perfeccionan integralmente al ser humano, las necesidades de producción de los bienes materiales que se requieren para la vida, las metas de libertad, que elevan al hombre por encima de la condición de encadenado a la lucha por la mera subsistencia, necesariamente funden a las personas en una conducta ecimada al logro de los fines comunes.

Una multitud , entonces no es un grupo. Carece de metas comunes, que se expresan a través de conductas significativas entre las personas.

## B.) LA PRODUCCIÓN DE LOS GRUPOS

El hecho de que toda relación entre dos o más personas tenga una finalidad, implica que las interrelaciones entre ellas son para producir el resultado deseado. En sentido amplio, los grupos generan o engendran, es decir, producen los bienes tangibles (materiales), e intangibles (psicosociales), que los miembros requieren para sus vidas.

Las necesidades comunes reúnen a los seres humanos y su actividad conjunta produce la satisfacción de esas necesidades.

## C.) LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN DEL GRUPO

Para poder producir los resultados que necesitan, los grupos se valen de miembros, recursos materiales, conocimientos, etc, y de las metas que son las que mueven a la acción.

**D.) LOS MIEMBROS DEL GRUPO:** El factor básico de todos los grupos son las personas que los integran. Ellas constituyen la razón de ser del grupo y sobre ellas se revierten los beneficios generados.

**E.) LOS RECURSOS DEL GRUPO:** Denominados recursos del grupo, a los conocimientos de los miembros y a los instrumentos u objetivos que utilizan para que el grupo logre sus metas. Incluso en este concepto está el ambiente, es decir, el local de reunión o de funcionamiento.

**F.) LAS METAS DEL GRUPO:** Sobre las bases más generales de las necesidades humanas comunes se les dan prioridad de solución y esto permite definir las metas del grupo.

Volviendo al concepto de metas del grupo, según lo acabamos de describir, se puede notar que necesariamente implica una situación cooperativa.

Las metas del grupo, son interdependientes y promovidas por los miembros. Esto quiere decir, que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ellas, en la medida que todos los demás también puedan lograrla. Abundando un poco más sobre esto, se puede señalar que las metas comunes, se caracterizan por el hecho de que en la medida en que un miembro logra la meta aparte de ella, el grupo lo logra en esa misma medida.

## 6.3. LAS RELACIONES DEL GRUPO

Hemos descrito los medios que utiliza el grupo para lograr sus objetivos. Aquí describiremos otro aspecto necesario de todo grupo "las relaciones".

Los grupos son por naturaleza, una situación social y en su proceso los bienes tangibles e intangibles que requieren, sus miembros se relacionan entre sí, de maneras diversas para mejor aprovechamiento de sus medios (relaciones de liderazgo).

Sin embargo, los miembros no se relacionan exclusivamente para la producción, por el contrario, en el proceso de activarse para el logro de un bien común, se van conociendo mejor y compartiendo intereses y simpatías que facilitan las relaciones más específicas de producción de bienes tangibles (Relaciones de tiempo libre). Finalmente cada grupo establece vínculos y nexos con otros grupos (relaciones de exogrupo). Estas 3 categorías describen las relaciones de los grupos.

**A.) LAS RELACIONES DE LIDERAZGO:** Para lograr sus metas comunes, las personas se asocian de la manera que mejor convenga para ellos.

A veces se escoge a una directiva, en otras a una sola persona que los dirija, en los grupos informales, la dirección no específica es lo común, es decir, en ocasiones una persona se hace el centro de atracción y en otras es a otro miembro a quien el grupo le concede toda la primacía. Más aún, en una misma reunión el liderazgo puede pasar a varios miembros en distinto momento.

**B.) RELACIONES DE TIEMPO LIBRE:** En el proceso de interacción para el logro de metas comunes, las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando intereses mutuos al margen de las metas.

Por ejemplo: dos oficinistas descubren que son amantes del ajedrez, porque uno de ellos vio sobre el escritorio de otro una revista del tema. Este interés común, ajeno a la meta, crea entre ellos un anexo de simpatía que va a facilitar sus labores específicamente laborales y se extenderá hasta las horas libres de tarea.

Así, podríamos decir que las relaciones de tiempo libre mantienen y refuerzan al grupo mismo, calman las situaciones tensas o explosivas hacen amables las relaciones interpersonales a la actividad que se refiere a la meta, provee de oportunidades para ser tomadas en cuenta a los que pertenecen a las minorías; estimulan el sentido del ser y del pertenecer a cada uno de los miembros y aumentan la interdependencia creando sólidos nexos interpersonales.

**C.) RELACIONES CON EXOGRUPOS.-** Igual que las personas, los grupos se encuentran inmersos en relaciones con otros grupos. Es imposible que se de un grupo en total aislamiento toda vez que, estando constituido por miembros que satisfacen otras necesidades en otros grupos, indirectamente el grupo en cuestión se ve determinado en mucho por aquellos.

#### 6.4. LAS INTERRELACIONES EN EL GRUPO.

Hasta aquí se han descrito los factores que intervienen en todo el grupo: los medios que utiliza para producir y las relaciones que establece durante la producción. Estos dos factores se sintetizan en la conducta del grupo. Se denomina conducta del grupo al "proceso mismo de producción", es decir, la actividad del grupo encaminado al logro de sus metas y que colateralmente crea los bienes intangibles.

A las maneras de interactuar o la participación, como algunos autores la denominan, también se les conoce con el nombre genérico de "roles o papeles" y cada una designa una función que el grupo necesita para la realización de sus fines.

A.) Roles para la tarea de grupo: Los papeles de los participantes se relacionan aquí con la tarea que el grupo decida realizar o está realizando. Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común así como en la solución del mismo.

B.) Roles de constitución y mantenimiento del grupo: Los roles de ésta categoría se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Su objetivo es alternar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer y perpetuar el grupo.

C.) Roles individuales: Las participaciones señaladas aquí se dirigen hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros, su propósito es algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del mismo.

#### D.) EN RESUMEN:

- Un grupo es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes.
- Los grupos producen bienes tangibles (productos, artículos) y bienes intangibles (caricias, reconocimientos, poder, preferencia, servicio).
- Los medios de producción del grupo son:
  - a) Los miembros
  - b) Los recursos
  - c) Las metas
- Las relaciones del grupo se pueden establecer de la siguiente manera :
  - a) Relaciones de liderazgo
  - b) Relaciones de tiempo libre
  - c) Relaciones con exogrupos
- La interacción es la manera de participar de los miembros, se les denomina también roles o papeles, existen tres principales que son:
  - a) Roles para la tarea de grupo
  - b) Roles de constitución o mantenimiento del grupo
  - c) Roles individuales

Como conclusión, podríamos establecer que mejorando nuestra habilidad para observar grupos, dispondremos de datos importantes, tanto para comprenderlos como para mejorar nuestra efectividad dentro de ellos.

6.5. También podríamos señalar diversos tipos de grupos, dependiendo de las finalidades para las que se les cree, sin embargo una deficiencia importante es la referente a grupos formales o informales.

### A.) GRUPO INFORMAL

Al principio del siglo, se pensaba que al trabajador se le podría hacer que produjera más cambiando su ambiente físico, y sus condiciones de trabajo, para esta concepción fueron importantes los estudios realizados por Frederick Taylor, al que se le considera posteriormente como ya mencionamos uno de los pilares de la administración científica; él dio la base para los estudios de tiempo y movimientos que incrementan considerablemente la producción.

Este tipo de grupos se da en cualquier organización social y general, al igual que en el experimento descrito, sus propias normas, por ejemplo: no trabajar más de determinada producción, ayudar a la organización, etc.; y valores, por ejemplo: es bueno discutir entre nosotros la política de salarios de la empresa, no debes decir a los supervisores nada que perjudique a un compañero por que si lo haces eres soplón, etc.

**LA FUNCIÓN DEL LIDERAZGO:** En un grupo formal, la toma la persona con más alta motivación al poder.

### **B.) GRUPO FORMAL**

Se integra con personas que tienen una organización social establecida y reconocida. Por ejemplo, una empresa, un club, una escuela, entre otros. En este caso las políticas y normas son dictadas por la dirección o el grupo directivo de la misma, también aquí se tiene un objetivo previamente definido.

Como se observa en el experimento de Elton Mayo dentro de los grupos formales, ha grupos informales que pueden ayudar a la organización o frenarla.

### **C.) LIDERAZGO INFORMAL**

Este se puede identificar a través de las siguientes características:

- El grado en el que el líder tiene la confianza y compromiso de grupo para llegar en conjunto a las metas.
- El poder del líder está en función del apoyo de sus compañeros.
- Es temporal no tiene una gran duración se rota de acuerdo con las actividades.
- Ninguna autoridad superior lo determina.
- Es espontáneo.

### **D.) LIDERAZGO FORMAL**

Las características de éste tipo de liderazgo es que le es delegado por alguna autoridad al líder, por tanto no es espontáneo. Por ejemplo, en una organización, el Director delega a una persona la Subdirección.

En ocasiones, el líder actúa investido de la autoridad del supervisor, no con base en la confianza que le dé el grupo.

Tomando el continuo de TANNEAMBAUM observamos que:

El dirigente como centro  
de decisión y acción

El grupo como centro  
de decisión y acción

### **AUTORIDAD DEL DIRIGENTE**

### **LIDERAZGO FORMAL**

### **LIBERTAD DEL GRUPO      LIDERAZGO INFORMAL**

### **ORDENA PRUEBA VENDE CONSULTA SE UNE DELEGA AL GRUPO**

El liderazgo formal se usará en aquellos casos en que el dirigente el centro de decisión y de acción o sea donde el líder decide y ordena; o donde prueba y vende ideas o decisiones.

En el caso contrario el liderazgo informal se usará en aquellos casos donde el grupo está como centro de la decisión y de la acción; así mismo el líder consulta, se une al grupo o delega, el cual tomará al líder como su representante y como un participante más.

### **6.5.1. LO QUE PUEDE OBSERVARSE EN UN GRUPO**

Todos nosotros hemos pasado nuestras vidas en grupos de diversas clases, la familia, equipos de trabajo, etc.; pero pocas veces nos hemos detenido a pensar que sucede en el grupo, o por que los miembros del mismo se comportan como lo hacen. Uno de nuestros principales objetivos será como ser mejores observadores y participantes de reuniones de grupos.

#### **A.) CONTENIDO CONTRA PROCESO**

Cuando observamos de que está hablando el grupo, nuestra atención está concentrada en el **CONTENIDO**. Cuando observamos de que modo el grupo está encargado su comunicación, es decir que habla, cuánto habla o a quién habla, nuestra atención se concentra en el **PROCESO** del grupo.

La mayoría de los tópicos en el trabajo hacen incapié en el contenido "como es un buen jefe", "como puedo motivar a mis subordinados", "como podemos hacer más efectivas las reuniones". Conciernen a las cuestiones que son "allá y entonces" en el sentido de ser abstractas, orientadas hacia el futuro, hacia el pasado, las cuales no nos involucran directamente.

Al enfocar la atención en el proceso de grupo, estamos considerando que es lo que hace nuestro grupo "aquí y ahora", como esta trabajando en el sentido de sus actuales procedimientos y organización.

De hecho el contenido de la conversación es muchas veces el mejor indicio en lo que respecta a cuál puede ser la cuestión del proceso de las metas de las personas, cuando les resulta difícil confrontarla directamente. Por ejemplo:

## CONTENIDO

1.- Hablar de problemas de autoridad en el trabajo puede significar:

2.- Hablar de lo malo que generalmente son las reuniones en la planta, puede significar:

3.- Hablar de los hombres de staff que no ayudan realmente a nadie puede significar:

## PROCESO

Que hay una lucha por el liderazgo en el Grupo X.

Que los miembros están descontentos con el desempeño de su propio Grupo X.

Descontento en el papel del instructor en el Grupo.

En un nivel más simple, observar el proceso significa realmente atender a lo que sucede en el grupo y tratar de comprenderlo en función de otras cosas que han sucedido en el mismo.

## B.) LA COMUNICACIÓN PROPIAMENTE ESTABLECIDA EN EL GRUPO

Uno de los aspectos más fáciles de observar del proceso del grupo es la forma de comunicación.

- 1.- ¿Quién habla?, ¿Durante cuánto tiempo?, ¿Con que frecuencia?
- 2.- ¿A quien miran los individuos cuando hablan?
  - a) A otros en particular, posiblemente a quienes lo pueden apoyar.
  - b) Al grupo.
  - c) A ninguno.
- 3.- ¿Quién habla después de quién, o quién interrumpe a quién?
- 4.- ¿Qué tipo de comunicación se emplea (aseveraciones, preguntas, tono de voz, gestos, etc.).

Este tipo de observaciones nos dan un indicio respecto a otras cosas importantes que pueden suceder en el grupo, como son quién dirige o quién influye en quién. Y así, podemos determinar con mayor facilidad los métodos y técnicas a emplear dentro de las comunicaciones entre el grupo.

## 7.0. LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

La inducción del personal, es parte importante de la comunicación interna en las organizaciones. También llamada inducción de personal, la inducción permite un ajuste idóneo de los nuevos miembros de la empresa. El nuevo empleado necesita que le muestren cual es el nuevo lugar de trabajo, se le entreguen los materiales indispensables para que pueda empezar a trabajar, se le entere de cuales son sus responsabilidades específicas inmediatas, se le presente con las personas, con las cuales tiene que empezar a colaborar, tanto compañeros del mismo nivel, como jefes y subordinados en su caso; se le instruya acerca de los procedimientos y trámite más comunes, y se le indique donde quedan los departamentos y oficinas, donde deberá acudir a realizar los trámites más importantes.

En éste caso se presenta el concepto e importancia de la inducción de personal, así, como el contenido de ideas de in programa de inducción y los instrumentos de apoyo para reforzar la introducción del personal de nuevo ingreso.

### A.) CONCEPTO

La inducción de personal, se refiere a un " ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y a su ambiente de trabajo"

(70). Es la mejor manera para lograr que los nuevos empleados se integren óptimamente a la organización. De aquí que pueda entenderse también la inducción, como aquella actividad que consiste en "aclarar la educación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización sus políticas, reglamentos y beneficios, que adquiere como trabajador". (71)

La inducción es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al nuevo ambiente. La vida humana, es siempre una vida de participación, un autentico convivir, se integra y de desarrolla con sus semejantes.

La integración es un proceso de madurez humana, por la que cada individuo va logrando una mayor aptitud para la vida que puede llamarse, con autenticidad social; pero con el riesgo continuo de frustrarse, desviarse, de sufrir estancamiento o retrocesos".(72)

En las organizaciones, la integración quiere decir, ajustar la conducta individual a la conducta grupal, precisamente mediante la inducción. Los primeros recuerdos del miembro en el grupo o en la organización, son los que más habrán de influir en su actividad, y si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Se puede decir, que la ayuda de las ciencias de la conducta, no necesariamente es para entender porqué la gente tiene un problema cuando se une a una nueva organización laboral. La causa se puede atribuir a lo extraño del nuevo ambiente, lo cual es una incomodidad inevitable, que todos deben afrontar y aceptar, pero que desaparecerá con el paso del tiempo.

70.- F. Sikula, Andrew. Administración de personal. pág. 168.

71.- Deuchler Balbos, Carlos y Heredy Espinoza, Víctor. "Inducción de Administración de Recursos Humanos". pág. 227.

72.- Guzmán, Valdivia, Issac. La ciencia de la Administración. pág. 186.

Las personas que inician en un nuevo empleo, se encuentran claramente en una posición de particular inseguridad. La continuidad de su vida, se ha roto momentáneamente y comienza una situación de la cual no tenía antecedentes; en general, los grupos pasados de las personas tienden a ayudarse en su nuevo ambiente laboral y se tienen que probar a sí mismos, una vez más en el área de un profesional y social; la mayoría de estas dificultades se originan de un fenómeno bien establecido de conducta organizacional y de grupo, especialmente de factores del siguiente tipo:

En primer lugar, debemos tener presente, que las organizaciones y los grupos desarrollan normas de conducta aceptables y esperadas de sus miembros, los empleados de nuevo ingreso tiene que aprender cuáles son estas y aceptarlas, antes de ser vistos como miembros del grupo. Estas normas pueden ser muy diferentes de las que tenían los grupos que los nuevos empleados dejaron recientemente y pueden hacer más fácil el proceso de adaptación.

En segundo término, es útil tener en mente que la cohesión del grupo, no siempre opera en direcciones productivas, también puede ocurrir que se motiven conductas contrarias y la maximización del trabajo. Los nuevos empleados, se pueden percibir, como amenazas para los trabajadores con años de servicio por diversas razones y pueden experimentar problemas para ganarse la aceptación.

Finalmente, el denominado contrato psicológico, a menudo puede ser motivo de dificultades en la fase de inducción. A parte del contrato firmado entre la organización contratante y el empleado, respecto a la contratación y pagos por el trabajo, ambos tienen expectativas en la conducta del otro, que no se percibe de manera inmediata o tangible.

Es por esto que uno de los aspectos de vital importancia dentro de la administración de recursos humanos, es la inducción, siendo de trascendencia, el que se le procure a la persona una integración adecuada, en el momento en que entra a un grupo u organización.

La inducción del personal, se presenta en forma amplia desde el funcionamiento de reclutamiento y selección, debido a que al candidato a ocupar una vacante se le proporciona información general de la empresa. Una vez que se formalice la relación de trabajo, mediante la firma del contrato, el candidato pasa a ser un trabajador, siendo aquí cuando formalmente se puede indicar la importancia de la inducción de personal.

## **B.) OBJETIVOS**

La inducción de personal, como parte de la administración de los recursos humanos, pretende alcanzar ciertos objetivos:

En primer lugar, la inducción tienen como propósito, dar al recién ingresado, la sensación de sentirse como en su casa, desde el momento en que pertenece a la empresa, ayuda a esto el brindarle una amistad sincera por parte de su jefe y sus compañeros de trabajo. Así mismo, se debe hacer sentir al nuevo trabajador, que será tratado imparcialmente, aclarándole que no existe preferencia hacia ninguno de sus compañeros de trabajo.

En segundo término, la inducción tiene como fin hacer del conocimiento del nuevo miembro, los productos o servicios que ofrece la empresa, creando con esto una sensación de confianza y orgullo hacia la organización. La inducción debe brindar al nuevo empleado una perspectiva clara del pasado, presente y futuro de la organización.

En tercera instancia, la inducción permite dar a conocer al nuevo participante, los reglamentos y normas que rigen a la organización y al departamento, donde prestará sus servicios, para evitar por parte del empleado su violación. También permite informar sobre las prestaciones y los beneficios que a que es acreedor, una vez que forma parte de la empresa. Además da la oportunidad de comunicar en forma precisa las políticas que rigen dentro de la organización.

En cuarto término, la inducción permite la motivación del nuevo elemento, al reconocerse que existe una mutua dependencia entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización. Así también, facilita hablar acerca de las líneas de autoridad que hay en la empresa, demostrándole con esto donde se encuentra situado, de quien depende, cuáles son los niveles jerárquicos existentes, para que en un momento determinado, aproveche los ascensos de acuerdo a su esfuerzo.

Adicionalmente, la inducción hace posible que el nuevo miembro, este satisfecho con el trabajo que va a desempeñar, motivando con ello mayores deseos de superación y consecuentemente el alcance de una mayor productividad y la permanencia dentro de la empresa.

En quinto lugar, la inducción hace posible entender las causas de las deducciones que se hacen a los salarios entre los que podrían estar: El pago provisional por parte del empleado, ante el seguro social o en el IMSS, y la deducción del impuesto sobre el producto del trabajo, de acuerdo con lo que señala la ley del trabajo, con respecto al INFONAVIT.

En sexto y último término, la inducción permite dar a conocer las reglas de higiene y seguridad, para que el nuevo trabajador las practique, sobre todo porque son para un propio beneficio y ayudan a evitar enfermedades y accidentes.

Al cansando los objetivos pretendidos por la inducción, se logra que el personal de nuevo ingreso, además de sentirse importante y seguro dentro de la organización, se obtenga de él una actitud favorable demostrada con rendimiento óptimo en forma entusiasta, porque pensará que debe compensar el trato que ha recibido.

### **C.) INDUCCIÓN AL PUESTO**

En la inducción al puesto, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

-Conviene que el nuevo empleado sea llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no complemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos debe darsele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

-El nuevo jefe debe presentarlo, a su vez con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

- Debe explicarse después en que consiste su trabajo, para lo cual deberá acudir a la descripción. Esta debe entregarse al nuevo miembro, para que la lea cuidadosamente, con el propósito de interrogar lo que no entendió y esclarecer cualquier duda.

### **7.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

La inducción de nuevos empleados, debe considerarse como un programa amplio y sistemático, que se monitorea y evalúa continuamente. Con frecuencia dicha inducción requiere uno o dos días para establecerse, durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas para la organización, recibir cierta cantidad de biografía, participar en distintas visitas guiadas, para conocer las distintas secciones de la organización y conocer al personal.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, se requiere comenzar con una idea clara de lo que se pretende alcanzar, como una base para el diseño del programa.

No hay un formato para los procedimientos organizacionales en la inducción, pero los puntos de información que comúnmente se incluyen dentro del programa de inducción son:

- Palabras de bienvenida.
- Objetivos del curso de inducción.
- Breve historia de la empresa.
- Giro de la empresa.
- Normas y políticas de observancia en general.
- Estructura organizacional de la empresa.
- Conocimientos o ubicación de las plantas o sucursales si es el caso
- Presentaciones y servicios que presta la empresa.
- Normas de seguridad y el uso del equipo de seguridad de la empresa.

#### **A.) PALABRAS DE BIENVENIDA**

Estas palabras consisten en dar un recibimiento cordial al recién ingresado, de una manera clara, sincera y amable, para que por medio de las mismas se le brinden un ambiente de confianza y enfoque general de la empresa a la cual va a pertenecer. Estas palabras pueden ser dichas por el director general, como por el Gerente de recursos humanos, Relaciones Públicas o bien por aquellas personas que estén capacitadas, en dar el programa de inducción.

#### **B.) OBJETIVOS DEL CURSO**

Claro está que el propósito fundamental del programa de inducción, es que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible a la organización y al ambiente laboral.

También son objetivos importantes los siguientes:

-Qué los nuevos miembros, comprendan la función, el propósito y los objetivos de la organización como un todo.

-Qué entiendan los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus sesiones como sus responsabilidades personales y contribuciones esperadas, para el logro de estos objetivos.

-Qué planee la capacitación inicial y la experiencial laboral para permitirles cumplir con estas responsabilidades.

-Qué se tomen medidas positivas para facilitar la adaptación social de los nuevos empleados.

-Qué el programa de inducción se monitoree de manera continua y se evalúe su efectividad.

### **C.) BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

Con la expresión de la breve historia de la empresa, se trata de que el nuevo empleado tenga una idea del lugar donde va a trabajar, para lo cual se da un relato breve del desarrollo de la organización, partiendo desde sus inicios hasta la actualidad.

### **D.) GIRO DE LA EMPRESA**

En esta parte se dan a conocer las actividades, a las cuales se dedica la empresa, los productos que elabora o los servicios que ofrece, para que así el nuevo participante, tome conciencia de lo importante que implica el buen desempeño de su trabajo.

### **E.) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Darle a conocer al nuevo empleado, la estructura de la organización es fundamental, porque así sabrá en que nivel esta colocado su puesto, cuántos niveles jerárquicos existen, cuáles eran las áreas con las que tendrá relación a él y que posibilidades de ascenso podría aprovechar.

### **F.) NORMAS Y POLÍTICAS DE OBSERVANCIA EN GENERAL**

Las normas y políticas que debe cumplir todo el personal, comúnmente están imprevistas en el reglamento interior de trabajo. En este se especifica en forma de reglas, lo que debe y no debe hacerse dentro de la organización.

## **G.) CONOCIMIENTOS DE LAS SUCURSALES**

Es indispensable comunicar la existencia de filiales según sea la magnitud de la empresa, para que se le pueda brindar en un momento dado al recién ingresado a cualquiera de las sucursales.

## **H.) PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA**

Dar a conocer las actividades que son costeadas por parte de la organización; a parte de las marcadas por la ley Federal del Trabajo; esto representará un incentivo más de mucha importancia para el trabajador, además de proporcionarle una ambiente y condiciones de trabajo favorables para el desempeño del mismo.

## **I.) NORMAS DE SEGURIDAD**

El acatamiento de las normas de seguridad e higiene, permiten una reducción considerable del ausentismo y pérdida de productividad del personal. El personal de nuevo ingreso debe conocer todo lo relacionado a las medidas que debe prever para evitar cualquier riesgo o exponerse a enfermedades, por condiciones de trabajo inadecuadas.

## **7.2. AUXILIARES TÉCNICOS DE LA INDUCCIÓN**

Para efectuar con mayor eficiencia las actividades de inducción se requiere del auxilio de los siguientes instrumentos de inducción:

- Manual de bienvenida.
- Reglamento interior de trabajo.
- Descripción del puesto.

## **A.) MANUALES DE BIENVENIDA**

En el manual de bienvenida se da una descripción muy amplia de la organización y sobre lo que el nuevo empleado puede esperar de la empresa, así como lo que se espera de él.

El manual debe contener los siguientes elementos:

- 1.- Bienvenida (Carta firmada por el Director General)
- 2.- Nuestra historia.
- 3.- Nuestros productos.
- 4.- Código de conducta de los integrantes de la empresa (con una breve introducción )
- 5.- Carta de organización general y de procedimientos.
- 6.- Mapa de sucursales, depósitos, fabricas, etc.

7.- Mapas de las plantas y oficinas.

8.- Puestos directivos y departamentos, jefes que lo ocupan ( con retrato de lo principales directivos si es posible)

9.- Políticas de personal y lo que el debe esperar de la empresa.

10.- Reglas principales (darle un carácter más bien de información que de ordenes)

11.- Información sobre:

-Procedimientos de selección, contratación y empleos.

-Adiestramientos

-Asistencias, retardos, faltas.

-Avisos que la empresa requiere, le sean hechos y con qué oportunidad deben darse.

-Días legales del salario, préstamos.

-Administración de sueldos y salarios.

-Días festivos.

-Vacaciones.

-Horarios.

-Entrada y salida de oficina para el personal y para artículos.

-Seguros y pensiones.

-Medios de prevención de riesgos profesionales.

-Normas sobre seguridad social-

-Orientación y quejas.

-Prestación personal.

-Seguridad en el puesto, causas principales de despido

11.- Prestaciones:

-Deben darse ideas sobre prestaciones médicas.

-Compras a precios especiales.

-Compras en otras empresas (descuento)

-Alimentación gratuita a los hijos de los empleados, o ayuda para ella

-Gratificaciones.

-El servicio de comedor.

-El club deportivo.

-Becas, seminarios, etc.

-Boletín del empleado.

-Pensiones y jubilaciones.

-Prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento o muerte.

12.- Orientaciones generales.

-Directorio telefónico fundamental de la empresa; jefes, departamentos de personal, médicos, etc.

-Exámenes médicos periódicos.

-Normas generales de conducta.

-Relaciones entre el personal.

-Si pensará abandonar esta empresa...

-Cierre del folleto.

## B.) CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL FOLLETO

- 1.- Título: Debe ser amistoso para el nuevo trabajador.
- 2.- Formato: Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados para facilitar su lectura. Márgenes amplios.
- 3.- Debe usarse un tipo de letra moderna y clara.
- 4.- Material gráfico: Fotografías, dibujos y gráficas en abundancia.
- 5.- Tamaño: debe ser manuable el folleto.
- 6.- Papel: de la mejor calidad posible.
- 7.- Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún punto o bien hacer comentarios (73).

### 7.3. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

#### A.) CONCEPTO:

El reglamento interno de trabajo, es un instrumento de orden jurídico que constituye una gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contienen disposiciones que obligan tanto a los trabajadores, como a los patrones, y tenderá así a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización. Constituye un elemento de origen jurídico, puesto que es un Capítulo V del título séptimo de la Ley Federal del Trabajo, el que justifica y norma su existencia.

El artículo. 422 de la Ley Federal del Trabajo define el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

Art. 422 Reglamento interior de trabajo, es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en e una empresa o establecimiento.(74)

#### B.) IMPORTANCIA.

EL reglamento interior de trabajo, es un medio por el cual se programan las actividades de subalternos, haciendo así innecesario que cada desición sea referida a un supervisor.

73.- Reyes ponce, Agustín. Administración de personal. pág. 95 y 96.

74.- Ley Federal del Trabajo. Secretaría del Trabajo y Previsión social. , México 1993.

Así pues, el reglamento ahorra tiempo al ejecutivo. Sus inferiores no tienen que consultarle asuntos de rutina, pues en el reglamento se han definido los principios por adelantado. Pueden, por lo tanto, tomarse decisiones más rápidamente a un nivel inferior.

Aunque muchas personas menosprecian las reglas tachandolas "de formalismo inútil", son esenciales para el funcionamiento eficaz de una empresa.

El reglamento sirve para eliminar la libertad laboral. Naturalmente mientras mayor sea el ámbito de libertad concedida a un empleado, mayor será un sentimiento de autonomía. Desgraciadamente, no se puede autorizar a un empleado dependiente, a realizar todo lo que desee.

Unos límites bien definidos o reglas, le permiten actuar con libertad dentro de este marco; muchas veces, claro está, dichas reglas son implícitas y no necesitan ser definidas en detalle.

Cuando queda duda, el supervisor debe definir claramente las reglas. "Cuando muy a menudo los empleados ponen objeciones a la responsabilidad, en realidad están demostrando un poco de interés por la organización". (75)

### C.) CONTENIDO.

El reglamento interno de trabajo, no deberá contener las normas de orden técnico y administrativo, que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajadores.

Según el art. 423, las materias que deberá contener dicho reglamento son:

- Hora de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para la comida y periodos de reposo durante la jornada.

- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

- Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

- Días y lugares de pago.

- Normas para el uso de los asientos y sillas a que se refiere el art. 132 fracción V.

Son obligaciones de los patrones: Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

- Normas para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para protestar los primeros auxilios.

- Labores insalubres y peligrosas que no pueden desempeñar las mujeres y los menores.

- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

- Permiso y licencia.

- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria no podrá exceder de 8 días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

- Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.(76)

#### **7.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

En razón de la división del trabajo y la especialización funcional, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, ya sea en cantidad o calidad, son establecidas mediante un esquema de descripciones y especificaciones del puesto.

La descripción de puesto, precisa las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puesto se preocupan de los requisitos exigidos al estado. Como puede desprenderse de esto, esta información es útil para que el empleado desempeñe óptimamente sus tareas y por ello constituye un instrumento básico de la inducción.

Así, los puestos se llevan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. El aspirante del puesto, debe tener características personales compatibles, con lo requerido por el puesto, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del puesto registrado en la descripción.

Generalmente, la descripción relata de manera impersonal, el contenido del puesto, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto de las clasificaciones humanas deseables para el trabajo., expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del puesto, la sección de reclutamiento y selección, tiende a ocuparse de llenar los cargos vacantes, mientras que el órgano de entrenamiento trata de habilitar al ocupante en el desempeño de las tareas, de los deberes y de las responsabilidades del cargo, y así sucesivamente.

Incluye así prácticamente, todas las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos dentro de la organización. En otros términos, la descripción de los puestos funciona como un inventario previo de datos respecto de la situación que se tratará, alimentando todos los demás procesos de información indispensables para su planteamiento, su organización, coordinación y control.

#### **A.) RESPONSABLES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.**

El responsable del programa de inducción es el departamento de comunicación o relaciones públicas. En algunas organizaciones grandes, este departamento está como staff, pero en otras depende de la Dirección de Recursos Humanos.

También en organizaciones grandes y medianas existe un departamento de comunicaciones encargado de hacer efectiva la comunicación interna y externa de la empresa. En definitiva, es el área de comunicación, la responsable de diseñar, implementar y controlar el desempeño del programa de inducción. También es una tarea, el diseñar el manual de bienvenida y todos aquellos apoyos de comunicación durante el programa.

## BRIEF DE LA EMPRESA:

### **HISTORIA DE LA EMPRESA:**

Para nadie es un secreto que el hombre ha buscado siempre la felicidad. Así, a lo largo de los siglos, los seres humanos han procurado disfrutar de una vida armoniosa en la que no falten el amor, el bienestar económico y la salud.

Y es precisamente el deseo de vivir sanamente (una existencia más larga y de mejor calidad) el más caro anhelo de hombres y mujeres a través de la historia. Y no pocos cambiarían sus riquezas por la dicha de vivir gozando de plena salud.

Es debido a esta legítima aspiración que nacieron la medicina y posteriormente la industria-farmacéutica. La necesidad de prevenir y combatir las enfermedades, así como alargar la sana existencia de la especie humana ha dado origen a toda una ciencia y una industria dedicadas al estudio, experimentación, aplicación y mejoramiento de métodos, curas y tratamientos.

Por más de un siglo, esforzados científicos han dedicado lo mejor de sí a la búsqueda de soluciones para los diversos y complejos males que aquejan a la humanidad, así como para resolver problemas de naturaleza biológica como, por ejemplo, la alimentación y la explosión demográfica por citar dos casos.

En este proceso de persistente búsqueda, los países desarrollados han jugado, tradicionalmente, un rol preponderante. Lo que no todos saben es que existen destacadas excepciones en este terreno.

Tal es el caso de Syntex en México. Su historia es la de una exitosa y dinámica organización científica e industrial nacida en suelo mexicano que desde hace varias décadas trabaja para colaborar con su grano de arena en la lucha contra las enfermedades y para ayudar a mejorar las condiciones de vida.

Constituida en enero de 1944, Syntex, S.A. de C.V., se enfocó inicialmente a la obtención y producción de hormonas esteroides. Las hormonas naturales, cabe recordarlo, son las sustancias generadas por diferentes glándulas del hombre y los animales, que contribuyen a regular sus funciones, facilitar su desarrollo y mantener su estructura y composición química.

Posteriormente, Syntex emprendería por cuenta propia no sólo la producción de hormonas, sino también la de los medicamentos que las contienen fue así como se fundó, en 1959, la División Farmacéutica (DIFA).

Ahora, en 1993, vale la pena hacer un alto en este recorrido para volver la vista atrás y reparar en lo realizado durante tres décadas de fructífera actividad científica y comercial.

- 2 -

Dicen que los comienzos nunca son fáciles. Y ésta no tenía por que ser la excepción. Como sea, lo cierto es que el balance de esta tenaz aventura científica arroja resultados por demás satisfactorios.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

|                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Presidente y Director General.      | Dr. Jorge C. Medina Acevedo        |
| Director División Farmacéutica.     | C.P. Rogelio Gallegos Cigarroa     |
| Director División Química.          | Ing. Mario Laiseca Viruega         |
| Director División Agropecuaria.     | Dr. Alfonso Esparza Borges         |
| Director División de Investigación. | Dr. Angel Guzmán Sánchez.          |
| Director División de Diagnóstico.   | Dra. Ingrid Grupe Kogel            |
| Director Relaciones Públicas.       | Q.F.B. Maricela Plascencia García. |

#### MISION, GIRO Y PRODUCTO:

Syntex, S.A. de C.V., es una empresa farmacéutica que nació en México - hace casi cincuenta años y que ha basado su desarrollo en la investigación.

Desde su nacimiento en 1944, la empresa estableció programas de interacción con la comunidad científica del país, contribuyendo a la consolidación de las disciplinas químico-farmacéuticas en las instituciones de educación superior en México.

Esto forma parte de una filosofía de empresa que busca el bienestar y - desarrollo comunitario y en este contexto, SYNTEX, S.A. DE C.V., seguirá desarrollando y apoyando programas comunitarios en las áreas de:

Educación  
 Servicios comunitarios  
 Cuidado de la salud  
 Instituciones de asistencia  
 Desarrollo profesional.

todos estos programas reflejan el compromiso de SYNTEX, con la comunidad y buscan el desarrollo del individuo en todas sus etapas como elementos más importantes para el sano crecimiento de su país.

Para que una empresa cumpla su función social de manera amplia, visible y provechosa, sus actividades deben transponer su ámbito físico, su personal, sus instalaciones, sus directivos para extenderse a la comunidad que la circunda. Debe establecerse una acción recíproca entre Empresa y Comunidad, tendiente a una mejor calidad de vida para este conjunto.

Para llevar a la práctica esta filosofía, SYNTEX, ha formulado un Programa de Relaciones Comunitarias, que tiene como objetivo realizar actividades que involucren a la Empresa y a los grupos comunitarios más representativos, para que mediante un trabajo conjunto con responsabilidades compartidas, propicien el bienestar social de la comunidad.

- 3 -

Educación, Servicios Comunitarios y Salud, son áreas básicas para el cabal desarrollo humano. De su atención adecuada dependerán, en gran parte, los demás aspectos de la vida de una comunidad. De ahí que en estas tres áreas concentremos nuestro principal esfuerzo. También tenemos la certeza de que, sin la participación activa de la comunidad, los logros serían incompletos o fallidos.

#### **DIAGNOSTICO DE SU COMUNICACION ORGANIZACIONAL:**

La comunicación establecida en SYNTEX, es buena en términos generales, - pues el personal que la integra ha tenido que adecuarse al medio labo -- ral donde se desarrolla.

Tomando un mayor cuidado en algunos aspectos en su departamento de comunicación se puede lograr una estabilidad acorde con lo requerido actualmente por la empresa.

Cabe señalar que estos pequeños problemas se dejan ver rápidamente, después de un análisis e investigación de campo ligeras que se agudizan a medida que indaga más en sus departamentos, una de las razones puede -- ser: que el departamento de Comunicación no se encuentra a cargo de un profesional en el área, esto es de suma importancia, pues la comunica -- ción organizacional es una herramienta muy importante, pero al mismo --- tiempo merece mayor cuidado y atención profesional para así brindar frutos favorables.

#### **BREVE ANALISIS DEL PERSONAL QUE LE CONFORMA:**

El personal que conforme a la organización SYNTEX, S.A. de C.V., es sin duda alguna en su gran mayoría excepcional, pues se ha acoplado a las pe queñas comunicaciones que existen dentro de la empresa.

En realidad, el personal desde directivos hasta el personal de intendencia, necesitan y merecen una mayor comunicación, un nivel de motivación que les haga sentir parte importante en la organización, porque en reali dad lo son.

Hacer un análisis profundo de las necesidades requeridas por el personal sería favorable por lo tanto pongo a disposición del departamento de Comunicación esta investigación, para que, si así se considera, se tome en cuenta en la medida de sus posibilidades y conocimientos actuales en materia de Comunicación Organizacional.

## **8.1. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN SYNTAX S.A. DE C.V.**

### **A.) OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

- 1.- Obtener una perspectiva de la empresa " Syntex S.A. DE C.V. ", en general de su misión , de sus productos, con el objeto de llevar a cabo u brief de ella.
- 2.- Conocer una perspectiva general del personal de " Syntex S.A. DE C.V.", sobre algunos aspectos de la comunicación interna de su empresa.
- 3.- Detectar un diagnóstico de comunicación interna donde se pueda bosquejar si existen problemas o necesidades de comunicación internas en la empresa.
- 4.- Una vez analizados los resultados, proponer alternativas de comunicación que satisfagan en alguna forma las necesidades y problemas. En base también ala información recopilada, proponer un proyecto de boletín interno para la empresa.

### **B.) OBJETIVOS PARTICULARES**

- 1.- Conocer los gustos e intereses del personal sobre lo que podría ser un boletín interno para su empresa y determinar así, lineamientos generales para su elaboración y diseño de este.
- 2.- Conocer en que grado le interesa al personal de " Syntex S.A. DE C.V., participar en sus comunicaciones internas.

### **C.) METODOLOGÍA.**

- 1.- Para conocer las partes que conforman a la empresa, su misión y todos los elementos contenidos en el brief que se presentó , fue necesario entrevistar a diversas personalidades dentro de la empresa y a los empleados. Las entrevistas se estipularon como informales, pero con guías y bases previas sobre estudio del personal con relación a sus actitudes y aspectos comunicacionales dentro de la empresa.
- 2.- La elaboración de las encuestas se efectuó de la siguiente forma:
  - No se hizo un muestreo del personal sino que se levanto un censo del 100% de la planta y de la oficina ubicada en Cerrada de Bezares núm. 9. Col. Cerrada de Bezares. ( Referencia, carretera México Toluca ) en el puente de CONAFRUT.
  - Se realizaron varias visitas a las oficinas y a la planta que se encuentra ubicada en la parte posterior de la misma empresa, para aplicar los cuestionarios, es importante señalar que en la parte de la producción nunca se habían aplicado cuestionarios, por lo que el personal sintió, cierta desconfianza y duda, sintiéndose amenazado y de alguna forma intimidado.

- El primer día, los cuestionarios se aplicaron al personal que labora en la producción de los químicos o productos farmacéuticos. se aplicaron a cada uno de los empleados de los diferentes turnos a lo largo del día.

- El segundo día se aplico al personal de las oficinas.

- El tercer día se aplico al personal de las oficinas, pero a nivel dirección y gerencia.

De tal forma, se contó con materia con el que más tarde se determinó el perfil de el proyecto del boletín interno para Syntex S.A. DE.C.V.

También es importante señalar que se propuso un boletín y no una revista como se pretendía en un principio debido a los costos y falta de recursos económicos con que cuenta la organización Syntex S.A. DE C.V. en estos momentos. y por la falta tremenda de una buena comunicación que se puede brindar de hecho aprovechando los recursos con que cuenta la empresa si se adecuan sistemas de comunicación específicos para las áreas en turno.

## CUESTIONARIO APLICADO EN SYNTEXS, S.A. DE C.V.

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer tus ideas y opiniones en relación a los sistemas de comunicación impresa que manejamos en Syntexs, S.A. DE C.V. Te pedimos, seas tan amable de contestarlo con toda sinceridad

Tus respuestas serán anónimas por lo que puedes sentirte con toda confianza de expresarte con veracidad total.

1.- Recibo información para realizar mi trabajo a través de :

cartas ( )      memorandums ( )      circulares ( )      avisos ( )

OTROS-----

2.- Me gustaría recibir información de la empresa a través de :

circulares ( )      revistas ( )      periódicos ( )

audiovisuales ( )      boletines ( )      otros -----

3.- Leo todo lo que hay en el tablero

leo todos los mensajes ( )      algunas partes ( )      nada ( )

4.- El tablero me parece ameno y entretenido.

cierto ( )      falso ( )

5.- Veo el tablero siempre con atención.

cierto ( )      falso ( )

6.- En el tablero me informan de cosas con oportunidad.

cierto ( )      falso ( )

7.- No me interesa el tablero en lo más mínimo.

completamente cierto ( )      cierto ( )      no tan cierto ( )

falso ( )

8.- Mis tres sugerencias para mejorar el tablero son :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

9.- Me gusta dar mis aportaciones para el tablero.

cierto ( )      falso ( )

10.- Es a través de rumores que mejor me entero de las cosas que suceden en la empresa.  
cierto ( ) falso ( )

11.- Prefiero leer:

revistas ( ) libros ( ) periódicos ( ) cuentos ( ) otros ( ) cuales

12.- Lo que más me llama la atención de una revista es :

la portada ( ) el papel ( ) los colores ( ) los temas ( )  
los dibujos ( ) las fotos ( )

13.- Creo que los temas que debería tratar la revista interna en Syntexs, S.A. DE C.V. son :

- Productividad ( )
- Superación personal ( )
- Sobre los planes a futuro de la empresa ( )
- Sobre como afecta la situación económica y del país a la empresa ( )
- Otros ( mencionar cuales son ) -----

14.- Las actividades que me gustaría que se promovieran son:

deportivas ( )  
de capacitación ( )  
de entretenimiento ( )  
de trabajo ( )  
artísticas ( )  
concursos y torneos ( )  
culturales ( )

15.- Me gustaría participar en la revista .

si ( ) no ( )  
por qué. -----

16.- Sobre Syntexs S.A. DE C.V. me gustaría saber :

su historia ( ) sus planes a futuro ( )  
sus productos ( ) las partes que le forman ( )  
las posibilidades de proyección y crecimiento de sus empleados y de la misma empresa ( )  
sus proveedores ( ) otros -----

17. Recibo suficiente información impresa de parte de la empresa. si ( ) no ( )

18.- Si respondiste a la pregunta 17 favor de contestar la siguiente. Creo que se necesita más información de: -----

**MUCHAS GRACIAS POR TUS RESPUESTAS QUE SERVIRAN PARA MEJORAR LA COMUNICACION.**

## **D.) RESULTADOS Y RECOMENDACIONES SOBRE LAS ENCUESTAS DE COMUNICACIÓN REALIZADAS EN SYNTEXS S.A. DE C.V.**

Una vez que se tabularon las encuestas levantadas en la empresa se aprecia una información interesante que se estipula en las siguientes generalidades:

La mayoría del personal recibe información para su trabajo a través de medios diversos y también avisos que generalmente son establecidos con tiempo.

Una tercera parte solicita mayor información audiovisual sobre la empresa, lo cual resulta lógico, debido a que una buena parte del personal es de nivel socioeconómico bajo, y para los empleados de este estrato la comunicación audiovisual resulta siempre muy eficaz.

Casi una tercera parte se interesa también en las revistas, lo que apoya la necesidad de desarrollar una revista interna para informar al personal sobre la empresa, y como existe un campo fértil para recibirla.

El 80% lee todo el tablero o alguna parte de él, de manera que se puede deducir que el personal si se interesa por informarse a través del único medio que existe con frecuencia dentro de la empresa. Además se reflejó una necesidad de información muy marcada sobre la empresa. Por lo que sería muy conveniente para el personal ofrecer algunos medios de información sobre los distintos aspectos y áreas de interés para los empleados, sobre la empresa.

Los porcentajes de respuestas sobre si el tablero es entretenido o no se diferencian mucho entre sí. Aunque la mayoría lo considera ameno, un alto porcentaje no y eso puede reflejar la necesidad de actualizarlo y mejorarlo. Inclusive las mejoras que propone el personal a través de las encuestas son casi las mismas en la mayoría de los casos.

Una gran parte del personal ve el tablero con atención, debido a que en él se ponen anuncios de toda índole, por ser esta la forma de comunicación más directa que tienen y al mismo tiempo más general., lo que refleja una vez más su gran interés y necesidad de mantenerse informados..

Aunque la mayoría opina que el tablero informa con oportunidad, un 40 % indica lo contrario y esto es suficiente para considerar que es importante mantener el tablero actualizado y cambiarlo con una mayor frecuencia, además de colocar en él noticias realmente frescas y avisos sobre eventos y acontecimientos con oportunidad, dejando a un lado alguna parte o sección dentro del mismo para asuntos de índole personal en ausencia de una sección para ello en la integración de una revista o boletín.

Muy poca población se interesa en dar sus aportaciones para el tablero y esto es debido a la falta de motivación y retroalimentación por parte del departamento encargado de elaborar la comunicación dentro de la empresa, pues cabe señalar que si existe dicho departamento, pero no ha sido capaz de desarrollar una comunicación eficiente y justa para el desarrollo del personal dentro de la organización, probablemente se deba a la falta de un experto en dicha área, pues no es lo mismo establecer cuestiones a través de la práctica únicamente, como ya lo hemos mencionado la comunicación organizacional debe de estar en manos de expertos y conocedores de la materia, pues una área muy delicada en donde los errores se dejan observar en todos los aspectos.

Aunque no es mucha la diferencia entre los que opinan que se informan más bien a través de rumores que los que no, fue mucho a través de los comentarios adicionales y las explicaciones solicitadas, que se refleja una fuerte necesidad de motivación e información por parte del personal, necesitan sentirse tomados en cuenta e informados de lo que a ellos concierne.

En la encuesta no se refleja el descontento de manera directa, debido a que no es común para ellos contestar cuestionarios, se sintieron intimidados y desconfiados de tener algún tipo de represalias, por ello sus contestaciones no fueron totalmente francas y veraces.

Existe cierta desconfianza hacia los altos mandos y la dirección en general, aún cuando a simple vista la situación de respeto y confianza a simple vista señala lo contrario, basta con incurrir un poco sobre algunos aspectos que se descubren analizando psicológicamente su desenvolvimiento para precisar lo anterior.

Cuando se preguntó que materiales se prefiere leer, ya sea libros, revistas, periódicos o cuentos, se llegó a la conclusión de que el nivel sociocultural del personal no concuerda con el alto número de respuestas de interesarse sobre todo por leer libros, por lo que la pregunta se considera vaciada por intereses de status. Sin embargo, resulta más atractivo leer revistas que cuentos y fueron estos últimos los que menos interesaron. No fue mucho el interés por los periódicos. .

Casi el 80% contestó que es el tema lo que más interesa en una revista, después la portada y las ilustraciones.

Entre los temas que más les interesaron para incluirse dentro de la revista se destacan: conocer lo que al personal le concierne saber, se interesan por mayor cultura y conocimientos, tener mayores conocimientos sobre sus trabajos, disminuir la desconfianza, mejorar la comunicación, conocer los avances de la empresa, evitar rumores, conocer más a la empresa, conocer las noticias relevantes, por una motivación.

Entre las sugerencias más importantes para mejorar el tablero están:

### **QUE EXISTA UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE TODOS**

Ante esto es importante considerar una parte del tablero para recibir cualquier aportación de quien sea, ya que el tablero como medio específico debe tener un objetivo, una planeación aunque no sea rigurosa y debe llevarse a cabo con cierta sistematicidad, no puede llenarse de cositas que los demás quieran aportar. Otra alternativa, será crear un periódico mural en otra parte de la organización donde se coloque todo lo que quiera y quien así lo desee, serviría incluso de termómetro para la dirección, ya que este periódico mural no deberá ser censurado, sino quedar completamente libre para que se llene de todo tipo de materiales impresos provenientes directamente del personal.

### **AMPLIAR EL ESPACIO**

Vale la pena colocarlo en un lugar mejor decorado y más grande. Solicitan también mejora el diseño y como parte de lo mismo, amontonarlo menos.

## **AUMENTO DE INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA Y NO TANTO MATERIAL INTRASCENDENTE**

Es importante señalar que el personal es sensible a material intrascendente e inútil, quieren información más significativa, real, concreta y verdadera, que realmente les interese. Así, también solicitan información de interés general.

### **AUMENTAR EL MATERIAL MOTIVACIONAL**

Dar crédito al personal en sus logros. Es importante como ya se menciono colocar en una sección del tablero los logros de los distintos empleados, la gente que se ha destacado por una u otra cosa en las distintas áreas, para ello habrá que organizar a un equipo que recopile esa información de los jefes y superiores y se haga una selección para selección para dar crédito y reconocimiento en el tablero a un trabajador distintos cada cierto periodo de tiempo, cada semana, cada quince días como mejor se establezca.

### **TENER EL TABLERO MUCHO MAS ACTUALIZADO.-**

Inclusive también dar continuidad a la información que ahí se expone y no hacer parecer el tablero un collage distinto cada vez que se cambie.

### **QUIEREN QUE SE TRATE SOBRE LOS PRODUCTOS Y SUS APLICACIONES.**

También sobre planes y proyectos para los trabajadores, información sobre enfermedades higiene y seguridad.

Los temas que más interesaron para tratarse en la revista fueron en orden de importancia:

- Superación personal.
- Productividad.
- Planes de la empresa al igual que seguridad e higiene
- Funcionamiento de otras áreas
- Eventos varios.
- La situación económica del país y de la empresa.
- como vivir mejor en familia.

Lo anterior refleja el interés de superación del personal, y la necesidad de recibir herramientas para lograrlo.

Las actividades que más se interesaron en promover fueron por orden de importancia.

- Actividades de capacitación
- Deportivas.
- De trabajo
- Culturales
- De entretenimiento
- Artísticas.
- Concursos y torneos

El interés por la capacitación es muy acentuado por lo que se sugiere se tome en cuenta esta necesidad que resulta de capital importancia para el crecimiento de la persona y de la empresa.

Muy poca población desea participar en la revista, esto debido a una falta de motivación y de interés en el área de comunicación dentro de la organización como ya lo hemos mencionado con anterioridad. pero entre las causas que llevarían al interés a los empleados, se encuentran: el poder dar sus puntos de vista y conocer otros, ser tomados en cuenta para dar a conocer sus aportaciones, para así sentirse parte de la empresa, expresarse y mostrar lo que saben hacer. Sería conveniente hacer una convocatoria para que la gente interesada se registre y se tome en cuenta para tales participaciones.

Los intereses del personal hacia la empresa se enfocan principalmente hacia los siguientes puntos:

- Sobre las posibilidades de proyección y crecimiento de sus empleados y la empresa misma.
- Sobre sus planes a futuro.
- Sobre su historia y al igual sobre las partes que la forman.
- Sobre sus clientes

Es notorio el interés del personal para saber hacia donde se dirige y sus posibilidades de proyección y de asenso, sin embargo no es ese material para incluirse en una revista interna, más debería considerarse algún medio por ejemplo: reuniones mensuales de los directores con el personal e informarles sobre la situación en general de la empresa, o bien establecer políticas a través de las cuales los altos mandos informen periódicamente a sus subordinados, los motiven y reciban retroalimentación de su parte en la mayor medida posible.

Casi el 80 % que no recibe información por parte de la empresa solicitan por ejemplo manuales de procedimientos, descripciones de productos y materiales.

## **8.2. RESUMEN DEL PROYECTO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DONDE SE INSERTA EL BOLETÍN INTERNO EN SYNTEXS S.A. DE C.V.**

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **A.) Objetivos Generales.-**

- 1.- Fortalecer la confianza del personal en la empresa y en la alta dirección.
- 2.- Mejorar los canales que proporcionan información al personal sobre todo lo relacionado con la empresa.
- 3.- Fomentar el orgullo del personal hacia la empresa donde trabaja, reforzando la imagen positiva de ella y comunicándola positivamente.
- 4.- Motivar y fortalecer el trabajo de equipo.

## **B.) Objetivos Particulares.**

1.- Contribuir a la identificación e integración del personal con la empresa, a través de un mejor conocimiento de ella.

2.- Sensibilizar al personal ante la comunicación que difunde y produce la empresa, de manera que se interesen en ella, y se influya sobre la imagen interna que se tiene.

3.- Incrementar la participación e interés del personal en las distintas acciones y actividades a las que se le convoque.

4.- Establecer mejores canales de retroalimentación que hagan posible el que se encuentre la base de los problemas y se enfatizen las acciones efectivas.

5.- Mantener adecuada y oportunamente informado al personal sobre lo que ocurre en la empresa y lo que esta por ocurrir.

6.- Estimular y motivar al personal en la realización de su trabajo.

7.- Publicar, ya sea en la revista, en el periódico mural o en el tablero de avisos las aportaciones del personal con su respectivo reconocimiento y agradecimiento.

8.- Fomentar la superación del personal en todos los sentidos, laboral, personal y social.

## **C.) ESTRATEGIA DE MEDIOS**

Los medios propuestos para ser usados en este programa son los siguientes:

### **TABLERO DE AVISOS**

A través de él se darán a conocer noticias de manera formal, lo que será de gran ayuda para el manejo de rumores. En él se informará de todo lo que ocurre y esta por ocurrir en la empresa, se darán a conocer las noticias relevantes.

Entre los contenidos pueden manejarse cuadros, gráficas, información sobre mejores productos, reconocimiento a las fuerzas de ventas, premios, campañas, concursos, fotos de eventos, fotos del personal nuevo para que la gente los identifique y conozca, caricaturas, elementos de cultura, información deportiva, noticias sobre actividades y acciones llevadas a cabo en la organización, eventos para la familia, cápsulas de salud, mensajes que motiven el trabajo en equipo, recetas de cocina, tips para el hogar. etc.

Es importante aclarar que la información que se maneje deberá ser significativa y de interés general.

En el tablero se colocarán los anuncios frescos y recientes y sobre ellos se puede profundizar en el boletín.

Se presentan también las convocatorias a concurso, torneos y eventos generales. El boletín interno debe apoyarse en el tablero y reforzarlo. Para cuestiones motivacionales se puede pedir al personal que colabore con dibujos los que saben dibujar, se colocaran también artículos sobre la campaña que esta en turno.

El tablero será un medio importante para concientizar y sensibilizar hacia ciertos aspectos de comunicación en un proceso que espera una respuesta.

## **PERIÓDICO MURAL**

Es este un medio cálido y humano, flexible abierto y cambiante. Se conforma de un espacio, cualquier muro o pared, columna susceptible de que en ella se pegue todo tipo de materiales impresos, escritos, dibujos, etc. Es un espacio de libre expresión para el personal y permite a la empresa el registro periódico de la temperatura de la empresa.

Se pueden colocar grafitiles, posters, comentarios, convocatorias organizadas por parte de los empleados, anuncios de compra venta etc.

## **BOLETÍN INTERNO.**

Aunque en las encuestas se haya levantado información que refleja el interés de la gente de la empresa por una revista interna, decidí que el medio más adecuado para la organización no era una revista interna como tal, sino que era mucho mejor utilizar un boletín interno, debido principalmente a que el personal que conforma la empresa requiere de información inmediata y la empresa no se encuentra en este instante con suficiente capital para invertir en una comunicación más costosa, una revista interna significa un costo más excesivo por ejemplar además es importante señalar el nivel sociocultural del público meta, y un boletín, resulta en ese aspecto una publicación más adecuada, más sencilla de asimilar y de comprender, pues no exige el formalismo y solemnidad de la revista.

Puedo aseverar que al referirse a revista interna, que era lo que primero se proponía para Syntexs. S.A. DE C.V. el personal pensaba en cualquier publicación escrita, ya que para ellos no resulta trascendental o importante el que sea revista o boletín, sin embargo se percibe una gran apertura para recibirla. El proyecto del boletín se anexa y es resultado de una investigación previa.

### **D.) REUNIONES PERIÓDICAS DE LA DIRECCIONA CON EL PERSONAL**

El objetivo de estas reuniones es informar al personal sobre la situación general de la empresa, de hechos que se hayan llevado a cabo o que están por realizarse.

Es importante que sean reuniones directas, no sujetas a polémica o discusiones, se pudran hacer preguntas a través de canales escritos, todo lo anterior es con el objeto de evitar en un máximo el desorden.

Estas reuniones no son foros de discusión o mesas redondas, sirven para que los motiven y reciban retroalimentación de su parte en la mayor medida posible.

### **E.) BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Supone ser un medio de comunicación vertical ascendente y representa un excelente canal de retroalimentación laboral y motivacional para su personal.

Es importante motivar al trabajador a expresar sus ideas y sugerencias a través del buzón y que la gerencia se interese por sus inquietudes y propuestas, que las tome en cuenta y lleve a cabo las acciones que sean pertinentes para resolver en la medida de lo posible la problemática que se presenta.

## F.) ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS

Tales como actividades de capacitación, deportivas, culturales, de entretenimiento, artísticas, exposiciones, concursos y torneos, planes y proyectos para los trabajadores : vacacionales, becas, artísticos, de jubilación. etc.

### 8.3. PROYECTO DE BOLETÍN INTERNO PARA SYNTEXS S.A. DE C.V.

#### A.) NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN

Como resultado de la investigación se obtuvieron varias propuestas de nombres por parte del personal, pero considero que será conveniente proponer a un concurso para que el personal se motive y proponga el nombre para un boletín que sentirán más suyo. El concurso deberá estructurarse de manera que la totalidad del personal tenga la manera de participar e incluso sus familias. Habrá un límite de tiempo para la entrega de propuestas, se hará una convocatoria inicial en toda la empresa y se darán premios a las tres mejores alternativas. El premio mayor será para la persona que proponga el nombre con el cual se identificará el boletín.

Las propuestas deberán manejar el nombre con el logotipo correspondiente y su slogan motivacional que lo explique.

#### B.) OBJETIVOS GENERALES

- 1.- Fortalecer y consolidar la imagen de la empresa y de sus productos ante el personal.
- 2.- Unir e integrar al personal
- 3.- Comenzar a incidir en la formación del personal, educarlo hacia ciertos valores y perspectivas que fortalezcan y mejores la cultura corporativa.
- 4.- Promover la identificación del personal con su trabajo y con la empresa.
- 5.- Mantener informado al personal sobre cuestiones generales de la empresa, como son políticas, actividades, reglamentos, objetivos y planes. Así como informar de manera global lo que en ella ocurre, ha ocurrido y ocurrirá con el objeto de fortalecer la confianza entre la dirección y el personal.
- 6.- Transmitir la visión de la empresa en lo relativo a los sucesos que ocurren dentro y fuera de ella.
- 7.- Motivar al personal.

#### C.) OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Transmitir al personal las distintas perspectivas de la empresa, la forma en que esta ve sus productos, a sus clientes, a la competencia, a si misma y a sus públicos externos en general.

2.- Profundizar sobre la misión y la filosofía de la empresa. Dar a conocer su historia, sus esfuerzos , sus éxitos y sus fracasos, sus estructura y consolidación con el objeto de lograr una mayor identificación , sentirse parte de una empresa importante, fomentar una imagen más positiva y mayor aprecio por la empresa y el trabajo. Comunicar quienes somos y a donde vamos

3.- Hacer que el personal se sienta tomado en cuenta por la empresa, y sienta que entre todos ellos existe algo más en común.

4.- Homogenizar la información que tiene el personal en relación a la empresa y fomentar el que se compartan expectativas.

5.- Transmitir cultura corporativa que fortalezca la identificación e integración del personal.

6.- Motivar al personal, y apoyar su interés de expresión mediante la publicación selectiva de sus aportaciones.

7.- Promover la participación del personal con sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la empresa y mejorar también al boletín interno.

8.- Comunicar y motivar al personal en la participación de las distintas acciones y actividades a las que se les convoque.

9.- Fomentar actividades positivas hacia ciertos mensajes mediante una explicación clara y concisa de las situaciones y circunstancias que vive la empresa.

#### **D.) PUBLICO META**

- A todo el personal que labore en la Organización Syntexs, S.A. DE C.V.

#### **E.) PERIODICIDAD.**

Mensual.- En un principio, la publicación comenzará con una circulación bimensual y subirá a una frecuencia mensual a partir de los primeros 5 números.

#### **8.4. SECCIONES**

El boletín tendrá las siguientes secciones que no serán fijas, pero si aparecerán periódicamente.

#### **SECCIÓN UNO**

- **NOMBRE. SYNTEXS. S.A. DE C.V.**

- **TEMA: LO QUE OCURRE EN LA ORGANIZACIÓN**

- **OBJETIVO.-** Favorecer la imagen de la empresa e informar de lo que en ella ocurre, con el objetivo de mejorar la identificación con ella, y satisfacer en la medida correspondiente, las necesidades de información del personal. Lo anterior contribuye a dar mejor sentido al trabajo de cada uno.

**CONTENIDO:** Contiene información firmada por alto ejecutivo, sobre lo que es la empresa, quienes somos, y a donde vamos, por lo tanto a donde va él, nuestros socios en norteamérica, nuestro desarrollo, los esfuerzos y exitos de la empresa en relación a ventas , estructura y partes que la forman , la situación económica del país y la empresa etc. Cada artículo procurará contener líneas que hagan referencia a la historia de la empresa, que vinculen el tema que se esta tratando con sus antecedentes históricos, y los sitúen así en un contexto más amplio y de mayor interés para el personal.

Sustituye al editorial y contiene información relevante de carácter oficial, corporativo o regional, nuevas disposiciones, cambios estructurales etc.

A través de esta sección, las distintas partes de la empresa se enteran de lo que hacen las otras, como están organizados, y como trabajan los demás.

Refleja el punto de vista de la dirección.

**UBICACIÓN:** Portada.- Esta sección sí aparecerá en todos los números.

**CORRESPONSALES:** Directores y subdirectores.

## SECCIÓN DOS

- **NOMBRE:** Lo qué hacemos

- **TEMA:** Promoción interna de nuestros productos.

- **OBJETIVO:** Fomentar el conocimiento y promoción de los productos y servicios de la empresa, ante el personal para que se interesen por ellos. Acercarlos a los productos que en la empresa se fabrica y comercializan

- **CONTENIDO :** Historia, desarrollo, presentación de los distintos productos y servicios que se ofrecen en la empresa a sus clientes, sus aplicaciones. Hablar de los proveedores y de la calidad de la materia prima. Vincular los productos que se fabrican los grandes clientes, a quienes se les venden, hablar sobre los clientes y la importancia de los productos en la empresa.

Los productos que se mencionen pueden ser nuevos o simplemente los que ya se tienen.

- **UBICACIÓN:** No tiene ubicación fija

-**CORRESPONSALES:** Áreas técnicas, de ventas, y de mercadotecnia.

Es una sección de promoción a los productos, una vez que el 'rea técnica mande la información sobre el producto que toque, el editor se encargara de redactarla en u tono informal, sencillo, claro, ágil y cotidiano, no es información técnica sino persuasiva .

El área de ventas y de mercadotecnia, decidirán el producto sobre el cual se hará el artículo.

### SECCIÓN TRES

**- NOMBRE .- CRECIENDO JUNTOS**

**- TEMA:** Motivación, manejo de valores y superación personal, familiar y social, que a la vez interese a la empresa fomentar y que de alguna manera refuerza la cultura corporativa.

**- OBJETIVO.-** Promover el desarrollo de valores y actitudes que favorezcan, el desarrollo personal y social del personal de la empresa.

**- CONTENIDO :** Temas sobre valores importantes para la empresa, que motiven al personal y que fortalezcan la cultura corporativa. Se manejarán temas sobre medios y formas de mejorar la comunicación en todos los sentidos, en la vida laboral y personal; temas de actividad, seguridad e higiene en el hogar, superación personal, productividad, como vivir mejor en familia, información sobre enfermedades, etc.

Los materiales por usarse serán de origen externo, institucional, reportajes, artículos de fondo entre otros.

**- UBICACIÓN.-** No tiene ubicación fija

**- CORRESPONSALES:** Departamento de Personal, y también se convocará al personal a participar con sus colaboraciones.

### SECCIÓN CUATRO

**-NOMBRE:** Capacitación técnica

**- TEMA:** Exposición breve de temas de carácter técnico del ramo industrial al que pertenece la empresa

**OBJETIVO:** Proporcionar al personal conocimientos que apoyen y motiven a un desarrollo profesional dentro de la empresa, debido a que se interesan por tener mayores conocimientos sobre su trabajo. No pretenden ser una capacitación a fondo, sino que se espera que todos comiencen a hablar técnicamente el mismo idioma, o cuando menos hayan oído nombrar ciertos términos. Los artículos que se escriben, deberán llevar una secuencia que vaya incrementando gradualmente los conocimientos del receptor, cada número puede ser individual o continuación del número anterior.

Se resume como información técnica al alcance de todos.

**- CONTENIDO:** Artículos, ensayos, entrevistas a personalidades del medio, exposición de temas, todo de carácter médico, relacionado con la industria química y todo lo que tenga que ver con ello.

**- UBICACIÓN:** Tampoco tiene ubicación fija, porque en ocasiones aparece y en otras no.

**- CORRESPONSALES:** El director de las áreas técnicas.

## SECCIÓN CINCO

**-NOMBRE:** Ahí estuvimos

**- TEMA:** La nota informativa de los eventos que se llevaron a cabo dentro de la empresa o de otros que no fueron dentro pero que la involucraron a ella.

**- OBJETIVO:** Comunicar al personal una nota breve sobre los eventos que se llevaron a cabo, con el objeto de informarlos y motivarlos a participar cuando se les convoque a ellos. Conseguir, además que el personal se de cuenta de varios aspectos y de acontecimientos relacionados directa o indirectamente con la empresa

**- CONTENIDO:** Breves reseñas de los eventos y actividades en los que participó el personal de la empresa , como la peregrinación anual, cenas de navidad, aniversarios, festejos del día del niño, de las madres; o en aquellos en los que ella por su carácter y organización, participó, o participará. Por ejemplo, exposiciones, ferias mundiales, y nacionales, convenciones, seminarios, torneos, etc.

En esta sección se pueden manejar caricaturas humorísticas que le den calidez y la hagan más familiar. Por ejemplo, puede ser esta la sección donde aparezca la mascota de la compañía o una caricatura institucional.

**- UBICACIÓN:** No tiene ubicación fija.

**-CORRESPONSALES:** Se convocará al personal que participe en el evento por tratarse, para que participe con reseñas, reportajes y noticias de ellos.

## SECCIÓN SEIS

**-NOMBRE:** No tiene nombre será el título del escritor

**- TEMA:** Se tratarán temas que apoyen y refuercen a la organización de comunicación que se este haciendo en ese momento por ejemplo: sobre seguridad, orden y limpieza, sobre el teléfono, los servicios, la salud y además dependiendo de las acciones que se estén tomando para mejorar la empresa.

**-OBJETIVO:** Apoyar a las campañas de comunicación y acciones que se inicien en favor del bienestar y mejoramiento de la empresa.

**-CONTENIDO:** Temas de actualidad, claros y amenos, relacionados a las campañas internas que se estén haciendo

**-UBICACIÓN:** No tiene lugar fijo

**- CORRESPONSALES:** La persona encargada de hacer la campaña y se convocará al personal a que participe, predeterminando el tema a presentarse y publicándose el artículo que de acuerdo a concurso sea el mejor.

## SECCIÓN SIETE

**NOMBRE:** Logros

**-TEMA:** Entrevistas y noticias de los logros del personal de la empresa

**-OBJETIVO:** Dar el reconocimiento adecuado al personal que destaque por su trabajo, por su capacidad y por las acciones y por hechos realizado durante su trabajo o fuera de él.

**-CONTENIDO:** En cada sección de logros , se dará reconocimiento a dos personas de la empresa, se publicarán sus fotografías, se hará mención de lo que hicieron, como y cuándo.

Las personas a mencionarse deberán ser seleccionadas, con sumo cuidado y bajo un punto de vista estratégico, para evitar resentimientos, celos, problemas con el resto del personal, resolver tensiones de alguna área o motivar a otra.

**- UBICACIÓN:** No tiene lugar fijo

**-CORRESPONSALES:** Los distintos jefes de departamentos, propondrán a los candidatos que consideren más importantes y el consejo editorial decidirá cuales serán publicados.

## SECCIÓN OCHO

**-NOMBRE:** Acciones

**-TEMA:** Acciones importantes que toma la empresa en favor de la sociedad y en favor de ella misma

**-OBJETIVO:** Dar a conocer las acciones que la empresa lleva a cabo, para mejorarse ella misma y mejorar a la sociedad en que se inserta.

**-CONTENIDO:** Artículos, reseñas, entrevistas, reportajes, sobre acciones tomadas por la empresa que puedan darse a conocer y que favorezcan su imagen institucional dentro y fuera de ella, planes y proyectos para los trabajadores, con horas hombres sin accidente incapacitante, primera piedra, y demás hechos y actividades.

**-UBICACIÓN:** No tiene lugar fijo

**-CORRESPONSALES:** L a persona encargada del proyecto o la acción que se lleva a cabo

### 8.5. PLAN DE TRABAJO

1.- Cada uno de los directores de las áreas involucradas en la producción del boletín, tendrán que proponer, elaborar un plan de contenido anual de las secciones, en las que van a participar posteriormente, se discutirá el plan anual de cada uno ante el consejo editorial.

2.- Se establecen cuales serán las noticias, y material en general fijos y definitivos, cuales están sujetos a cambio. Lo anterior se debe acoplar al plan anual de actividades de la empresa.

3.- El primer número es un número de presentación de apertura, un saludo de cada una de las áreas. En él se habla del objetivo de la publicación.

4.- La producción de cada número se hará en el siguiente orden:

- Se recibirá el material proveniente de cada una de las áreas, hasta la fecha limite de cierre de número.
- Habrá corrección de estilo y redacción por parte del editor, respetando el sentido y acento de la información
- El director responsable de la publicación del impreso, hará la segunda y última corrección
- El editor hará el arreglo del diseño en cada página
- Se entrega al diseñador para sacar originales y mecánicos
- Se imprime
- Se distribuye

#### **A.) POLÍTICAS Y EDITORIALES**

##### **POLÍTICAS GENERALES**

-La filosofía del boletín , es hacer sentir l personal el deseo de informar, de mantener actualizada y continua la información que se brinda.

- Es necesario que exista un pequeño comité editorial, que apoye al editor, revisando la calidad de los contenidos y el apego alas políticas editoriales.

-El comité editorial, se conforma por cada uno de lo directores corporativos de la empresa, por el responsable de la publicación del impreso y por el editor.

- Al editor corresponde las siguientes responsabilidades: recibir los materiales, revisarlos, corregirlos, coordinar la labor de todos los involucrados, mecanografiarlos, enviar a la imprenta, recibir el material impreso, distribuirlo, la calidad general de la publicación y la oportunidad de aparición de ésta.

- El boletín esta planeado para recibir información e informar de lo que ocurre.  
Se podrán incluir todos los géneros periodísticos en todas las secciones.

- Cada uno de los directores de áreas, entregará una propuesta del plan de contenido anual, para su área o sección del boletín.

El Consejo Editorial, se encargará de discutir las propuestas y de proponer el plan definitivo. El plan anual final, que a su vez es flexible, deberá contener el material por publicarse cada mes, quienes serán los responsables de escribirlo, y entregarlo al editor, la fecha límite de entrega y de salida de la publicación.

-Las distintas áreas se comprometen a entregar al editor sus planes de contenido y su información en las fechas establecidas.

- El boletín, es un medio flexible que debe ir evolucionando, de manera que será necesario contar con medidas de retroalimentación y evaluación periódicas, que arrojen información significativa para mejorarla, optimizarla y medir sus resultados.

- La ubicación de las secciones así como su extensión de las mismas, es flexible y pueden ocupar distintas páginas o incluso partes de otras páginas.

-Deberá establecerse un equilibrio predeterminado entre la información que se publique sobre la planta y la de las oficinas corporativas.

- La información por publicarse deberá ser concisa, clara y objetiva.

- A pesar de que la distribución del boletín se lleva a cabo entre el personal de la empresa, estas pueden llegar a manos de personas ajenas a la empresa, tanto de la competencia como de instituciones gubernamentales y público en general. Por tanto, es necesario tomar en cuenta esta posibilidad al seleccionar la información que se incluirá en la publicación.

- Dentro del boletín, se deberá evitar incluir temas políticos o religiosos, así como temas que vayan contra algunas costumbres, la ética o la moral, imperantes en la sociedad o en la empresa. Se deberá evitar así mismo, cualquier ataque u ofensa que vaya dirigida en contra de persona o institución alguna, aunque se haga en broma. Deberán tratarse siempre temas positivos que contribuyen al desarrollo personal del empleado.

-El boletín tendrá una imagen y presencia propias, pero se respetará todo lo concerniente a los lineamientos de la imagen corporativa de la empresa.

-El diseño del boletín, deberá ser siempre de la mejor calidad, es preferible reducir su extensión o tiraje, en lugar de afectar la calidad de la misma.

- En acontecimientos de relevancia y por circunstancias que lo amerite se editaran números especiales.

- Las fechas de salida deberán respetarse de manera estricta.

- Cualquier cambio, adición o aclaración de las políticas editoriales, estará a cargo del consejo editorial y el editor, cualquiera que este sea, deberá respetarlas y seguirlas.

## B.) POLÍTICAS PARA LA COLABORACIÓN

Las colaboraciones del personal que se publiquen en el boletín, deberán tener las siguientes características:

- Ser claras, breves y objetivas.
  - Podrá colaborar en la publicación interna, cualquier miembro del personal de " SYNTEXS .S.A. DE C.V. "
  - No se pagará por las aportaciones del personal a la publicación
  - La entrega de colaboraciones, en ningún caso implica compromiso de publicación de las mismas.
  - No se devolverán originales no publicados.
  - En los casos en que sea necesario incluir materiales tomados de algún otro medio, siempre se citara la fuente.
  - No se aceptarán colaboraciones que de alguna manera puedan defender o lesionar los intereses de algún miembro de la organización, o que impliquen algún beneficio material para el autor. Las colaboraciones deben de ser de interés genera y no responder a intereses de ninguna clase o de ninguna persona o grupo
  - Las colaboraciones escritas por algún miembro del grupo responsable de la publicación no irán firmadas, a menos que implique una opinión personal exclusiva o una aportación relevante y meritoria.
  - Las responsabilidades que pudieran surgir como consecuencia de la publicación de algún material, son de la incumbencia exclusiva del autor del mismo y no de la empresa, ni de los editores, y no se reflejan en ningún momento el punto de vista de la organización.
  - En el material que se proporcione para su publicación no podrán incluirse chistes o materiales de relleno como poemas, cuentos o faces celebres.
  - Cualquier cosa que se publique en la revista deberá ser de la mayor y absoluta veracidad, toda acción que se prometa o anuncie, deberá cumplirse. Estos son los lineamientos a los que debe comprometerse la dirección de cada área.
- Los datos, cifras y hechos que se mencionen en la publicación deberán ser en todos los casos comprobables.
- Todos los colaboradores sin excepción deberán ajustarse a las políticas editoriales.

### **8.5.1. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS**

**A.) TIPO DE PAPEL:** Bond blanco de 44.6 kg. Será el mismo tipo de papel para la portada, páginas interiores y contra portada

**B.) FORMATO:** Será de revista tamaño carta de 21 x 25 cm. , dos hojas engrapadas por enmedio. En total 8 páginas.

Las secciones más importantes se colocarán en las páginas centrales, en la portada y en la contraportada.

Los espacio deberán aprovecharse al máximo, sin por ello saturar el boletín de información, para optimizarla y reducir en lo posible los costos del papel. El formato será constante para que la gente lo comience a conocer y a aceptarlo poco a poco.

**C.) IMPRESIÓN:** La impresión será a dos tintas, el negro y el color corporativo. Se hará uso de pantallas, cuadros y manejo de grises, para darle mayor dinamismo y movimiento. Las fotografías serán en blanco y negro.

**D.) COMPOSICIÓN:** Las páginas irán presentadas a dos columnas sin línea divisoria. Sólo se usará líneas para enmarcar recuadros de importancia especial o material gráfico. El uso de tablas gráficas, ilustraciones y fotografías es muy aconsejable, siempre y cuando tenga relación con el contenido, sigan un estilo definido y mantengan un adecuado balance con los textos. En ningún caso se harán pases a páginas posteriores, los artículos deberán terminar en páginas seguidas.

#### **E.) TIRAJE**

Se tiraran 200 ejemplares .

#### **F.) RETROALIMENTACIÓN.**

Se harán encuestas periódicas (períodos de 1 año), a través de cuestionarios inciertos en el boletín en forma de sobre, lo anterior le confiere confidencialidad. Se hará uso de un correo interno, con buzones colocados en las principales entradas y salidas para recibir las respuestas.

En los cuestionarios se evaluarán cuestionarios como temática, gustos, intereses y sugerencias para mejorarla. Los comentarios directos y espontáneos por parte del público meta, serán de especial importancia para poder medir la temperatura de la situación y de la publicación misma.

#### **G.) DISTRIBUCIÓN.**

Se hará entrega por medio de mensajería, de la cantidad correspondiente de ejemplares de acuerdo al número de gente que trabaja en las oficinas. Dentro de la planta el editor deberá entregarlas personalmente y recibir así la retroalimentación directa y espontánea por parte del personal que la recibe.

Se colocarán algunos ejemplares en los lobbies y lugares de espera, para que los visitantes tengan conocimiento de ella también.

#### **H.) COSTOS APROXIMADOS**

## CONCLUSIONES GENERALES:

De manera general las empresas mexicanas forman parte del sistema económico del país, pues junto con los transnacionales contribuyen de manera significativa al crecimiento y desarrollo de su aparato productivo.

Las grandes empresas son cada vez más consistentes de sus necesidades de comunicación organizacional y muchas de ellas hacen inversiones importantes en este sentido, para entre otras cosas fortalecer su cultura corporativa, su clima organizacional y la mecánica y contenido de sus comunicaciones tanto internas como externas.

Tuve la oportunidad de comprobar lo importante que es para las empresas tener un sistema de comunicación establecido, con objetivos previos que fortalezcan y coadyuven en la estrategia global de la empresa. Los objetivos, los medios y los mensajes pueden ser realmente sencillos, pero aplicados adecuadamente, alcanzar altos niveles de eficiencia.

La comunicación organizacional establecida en SYNTEX S.A. de C.V. , tiene sus pequeños problemas que no han sido estudiados y analizados con profundidad y ellos trae con sígo una serie de problemas que no satisfacen en su totalidad el buen funcionamiento de la organización. Las razones se dejan observar inmediatamente y entre las más notorias podemos mencionar la falta de profesionalismo de las personas encargadas del área de comunicación en dicha empresa, pues como ya mencionamos esta es una de las áreas de mayor importancia a nivel mundial y no sólo para las organizaciones sino también en la vida cotidiana.

Los temas incluidos en esta investigación abarcan desde la historia de la comunicación organizacional propiamente establecida, para con ello comprende con mayor facilidad el surgimiento que ha tenido este tipo de herramienta importante par las empresas, hasta legar a las aportaciones recientes establecidas por Willan Ouchi.

Posteriormente se estableció un marco de referencia señalando a la comunicación organizacional como parte integral de la empresa, destacando un importante programa con objetivos y funciones específicos que abarcan desde luego puntos estratégicos para cualquier empresa que necesite de su apoyo. También se mencionaron todos los medios de comunicación que se utilizan e las organizaciones y con esto pudimos observar y comprobar que el estúdioso de la comunicación "sobre todo los egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales" están capacitados para efectuar cualquier tipo de comunicación dentro de las empresas; pues a lo largo del aprendizaje obtenido en las aulas y en la práctica académica, se concentraron conocimientos suficientes, básicos y necesarios para salir al mercado desempeñando un papel importante en nuestro tiempo.

Otro de los puntos importantes a tratar en las páginas anteriores fue la utilización de nuestra disciplina de apoyo como es la Psicología, para un mejor entendimiento de nuestra comunicación organizacional. En esta investigación cabe mencionar que el tema central se concentro en el bienestar del ser humano, con el fin de lograr una mejor producción y así mantener unidas el bien empresarial y con ello la superación, tanto de nuestras organizaciones como de la existencia humana.

El punto anterior es de vital importancia señalarlo, pues las circunstancias en que nos encontramos económica, social, política y académicamente, nos invitan a demostrar y desarrollar una buena ordenación de nuestras comunicaciones para nivelar un crecimiento económico sin dejar de largo el bienestar social. Esto desde luego, no pretendo que se tome como una especie de discurso, sino más bien la intensidad del mensaje es invitar a todos los estudiosos de la comunicación a mejorar nuestros niveles de vida en cualquier ámbito en que nos desarrollemos, considerando que los conocimientos y la práctica adquiridos en el transcurrir académico, son de vital importancia en nuestro acontecer personal.

Nuestro país está requiriendo cada vez más de mejores resultados, y con frecuencia podemos observar que sólo la excelencia tendrá cavidad en nuestro futuro, pues nuestro presente es clara muestra de las necesidades que la juventud merece reforzar, para tener un mejor nivel de vida, sin dejar de largo el presente.

Es tarea nuestra, el establecer todo lo aprendido, con el fin de mejorar nuestras existencias y demostrando el profesionalismo que en muchas ocasiones se dice tener. Este profesionalismo es de suma importancia no sólo dentro de la comunicación, sino en cualquier ámbito en el crecimiento de nuestro país.

Me parece importante destacar los dos últimos capítulos de nuestra investigación, pues en ellos hay una clara muestra de la importancia que tiene la comunicación organizacional dentro de la empresa, no sólo en cuestiones técnicas sino en la práctica misma.

Los hechos hoy en día, dicen más que muchas palabras en conjunto, el nuestro séptimo capítulo incluimos uno de los puntos que puede manejar el estudiante de la comunicación en toda su extensión, me refiero a la inducción del personal. La inducción de personal es un punto importante dentro de la empresa, pues podría decirse que el primer contacto de comunicación formal entre la empresa y el empleado.

En esta investigación, se establece un programa de inducción completo, y señalando punto por punto los pasos a seguir.

Así también, el siguiente capítulo abarca un brief de la empresa, que deja ver una vez más la importancia de nuestras comunicaciones hoy en día. Los medios que se pueden utilizar en cualquier tipo de empresa, como ya mencionamos pueden ser con medios económicos como son: un tablero de avisos, reuniones con el personal, buzón de sugerencias y hasta incluso un pequeño boletín interno entre otros.

Los cambios que se generan dentro y fuera de la organización, generan también la necesidad de mensajes y muchas veces es a través del boletín interno, la mejor manera de difundirlos, debido sobre todo su orden informativo.

El formato complementa el fondo del boletín, mismo que debe ser de presentación ágil y atractiva para fomentar el interés del lector. Pero la forma no es todo, el boletín debe ser imparcial y objetivo. La revista interna por su lado es más formativa, aunque cada empresa busque con ella cubrir objetivos muy particulares.

La comunicación organizacional busca establecer y mantener una corriente de entendimiento y de buena voluntad de la empresa, hacia su personal. Se implementa a través de la organización, políticas y proyectos específicos donde siempre esta presente y matizado la cultura corporativa.

Los resultados de la investigación dan una idea más clara de los problemas concretos que existen en la organización; de las causas que la provocan y muchas veces hasta de bosquejan las distintas alternativas de solución que hay. Los resultados de la investigación ayudan también a definir las propuestas y son la base para diseñar recomendaciones de acción o simplemente arrojar información importante, como los errores que se están cometiendo, las necesidades de información y comunicación, fortalecimiento de nuevos canales y programas de comunicación y diseño de estructuras efectivas para transmitir información.

Las acciones que se derivan e involucran en los planes de comunicación redundan en beneficio de las relaciones entre la organización y sus públicos internos, mediante la proyección de una imagen que se gana la aceptación y el apoyo que contribuye. La comunicación contribuye a lograr una óptima identificación del personal con la empresa.

Los medios que se utilizan en un programa de comunicación son tan diversos y plurales como las necesidades mismas de comunicación de las distintas empresas.

Esta investigación no buscó crear un modelo ideal de boletín interno, ya que no puede hablarse de tal, el mejor boletín es aquel que cumple con sus objetivos, que le sirve de manera óptima a la empresa. No hay que olvidar que es más bien un traje hecho a la medida de la empresa, resultado de un estudio preliminar de sus necesidades, de su morfología y peculiaridades.

Para desarrollar un proyecto de boletín interno, para una empresa y después llevarlos a la práctica, fue necesario concebir una idea global, unitaria, trabajara y analizarla; no se puede pensar en ella como la suma de partes, notas, noticias, fotos. . . sin más relación que el hecho de estar en un mismo formato y papel impreso. El boletín debe responder a los gustos e intereses del personal de la empresa, y no a los del que lo edite.

Es importante resaltar a la investigación dentro de la empresa para poder definir el perfil y características de su boletín, ya que este puede realmente ser un instrumento eficaz y no solamente un órgano decorativo e inútil.

La organización SYNTEX, tiene pequeños esfuerzos de comunicación dirigidos a su gente, pero no son muy adecuados en el sentido de que no satisfacen sus intereses, por no haber sido consideradas sus características y necesidades particular, al crear e implementar dichos esfuerzos. Por esta razón la mayoría de la información transmitida, no resulta trascendente.

En general el personal esta cociente de la importancia que tiene la comunicación que tienen la empresa, de la necesidad de una buena comunicación empresa-trabajador, jefe-trabajador y trabajador-trabajador, para la existencia de una mayor motivación e integración de la empresa y a su grupo de trabajo.

Así mismo, reconocen las necesidades de estar informados de los aspectos relevantes de la empresa y de su centro de trabajo, lo que fortalecería el sentimiento de pertenencia y cooperación con esta para trabajar juntos en objetivos comunes.

Hay una fuerte necesidad de comunicación y de información, por lo que un boletín interno será muy bien recibido, sobre todo si cubre esas necesidades. Es importante manejar una mejor motivación en todos los sentidos, en general se busca que haya mayor continuidad en la información, que se sienta el deseo de informar y también que esta sea más actualizada.

Al trabajar con esta empresa corrobore lo fundamental que resulta la comunicación organizacional, dentro del seno de toda organización, por pequeña que esta sea, y como es posible implementar medios y programas de interés, si se señalan las estrategias propuestas en este trabajo y se conjugan con otras importantes medidas administrativas se contribuirá a lograr un mejor clima organizacional, con muchos beneficios para todos.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, HORACIO, QUE ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL., ARTÍCULO DE MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL., FEBRERO DE 1988.

AMERICAN, INTERNACIONAL GROUP, INC. REPORTE ANUAL 1985.

ARGRURIS, CHRIS., PERSONALITY AND ORGANIZATION, HRPER E. REW. - NEW YORK, 1957.

BARNARD, CHESTER I. THE FUNTION OF THE EXCECUTIVE, HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDG, MASACHUSSETS 1938.

BERLO, DAVID K., EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN., ED. EL ATENEO, BUENOS AIRES, 1978.

BRAVO. GIANELLA, APUNTES Y NOTAS DE TRABAJO, ANDERSON CLAYTON., MÉXICO 1988.

BRUBAKER, LINDA LEE., SIX SECRETS FOR A GREAT EMPLOYEE NEWSLETTER., ARTÍCULO DE MANAGEMENT REVIEW ASSOCIATION MAGAZINE, ENERO DE 1990.

CARLOS, REUSS ANDD DONN, SILVIS., IABC, LOGMAN., INSIDE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION., NEW YORK LONDON 1992.

CONFRONTECE STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, R. LEONARDO., PERSONAL. - PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN, ED. CECSA, MÉXICO 1991.

DAVID, KEITH. Y JHON W. NEWSTROM., EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO., ED. MC. GRAW HILL., MÉXICO 1988.

DEAL AND KENNEDY., CULTURAS CORPORATIVAS, RITOS Y RITUALES DE LA VIDA ORGANIZACIONAL., ED. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA., -- PRIMERA EDICIÓN, MÉXICO 1987.

D. BRETH, ROBERTO., LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1988.

FERNANDEZ, COLLADO, CARLOS., LA COMUNICACIÓN HUMANA; CIENCIAS - SOCIALES., ED. MC. GRAW HILL., MÉXICO 1990.

FERNANDEZ, RODANTE., LA EMPRESA Y SUS RELACIONES PÚBLICAS., ED. LIMUSA., MÉXICO 1980.

FERRER, EULALIO., COMUNICACIÓN Y COMUNICALOGÍA., ED. EUFESA., - MÉXICO 1982

FLORES, DE GORTARI, SERGIO., HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL., ED. TRILLAS., MEXICO 1988.

GARZA, EDUARDO. CULTURA DE EFECTIVIDAD; XABRE., ED. IBEROAMERICANA., MEXICO 1991.

GENERAL MOTORS DE MEXICO., REPORTE DE OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS INTERNAS DE GENERAL MOTOR., MEXICO D.F. 1985

GOLDHABER, M. GERALD., COMUNICACION ORGANIZACIONAL., ED. DIANA-TECNICO SEGUNDA, IMP. 1986.

GREEN, PAUL Y TULL, DONALO., INVESTIGACION DE MERCADO., FRENITCE HALL, HISPANOAMERICANA S.A., CUARTA EDICION EN ESPAÑOL., MEXICO 1981.

GUERRERO, RUEDA, LAURA., PERIODISMO INDUSTRIAL., EDICION PRIVADA., MEXICO D.F. 1969.

HABERMANS JURGEN., THE THEORY OF COMMUNICATIVE ACTION; LIFEWORLD-AND SYSTEM; A CRITIQUE FUNCIONALIST. REASON; BOSTON MASSACHU -- SETTS, 1989, VOL. 2, ED. BEACON PRESS.

HAWKINS, BRAIAN Y PRESTON, PAUL., MANAGERIAL COMMUNICATION., -- GOODYEAR PUBLISHING COMPANY INC., SANTA MONICA CALIFORNIA 1981.

HNS. QUIROGA, RICARDO, LA COMUNICACION EN LA EMPRESA., GRUPO - EDITORIAL IBEROAMERICA, PRIMERA EDICIÓN MEXICO 1990.

KATS, FERMON Y RUSENZWEING, JAMES E., ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES Y UN ENFOQUE DE SISTEMAS., ED. MC. GRAW HILL., MEXICO 1989.

MARTINEZ DE VELASCO, ALBERTO Y NOSNIK, ABRAHAM., COMUNICACION, - ORGANIZACIONAL, PRACTICA MANUAL GERENCIAL., ED. TRILLAS, PRIMERA EDICION 1988.

MIGUEL DUHAL KRAUSS, TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA., - ED. DIANA., MEXICO 1986.

MOYER, LISA., BLOOPERS IN EMPLOYEE COMMUNICATIONS., ARTICULO DE-MANAGEMENT ASSOCIATION MAGAZINE., JULIO DE 1987.

MYERS, TOLELA MICHELE AND MYERS, GRAIL E., ADMINISTRACION ME -- DIANTE LA COMUNICACION UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL., ED. MC. GRAW HILL., PRIMERA EDICION MEXICO 1983.

OUCHI, WILLIAM., TEORIA Z, ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO., MEXICO 1988.

PAOLI, JOSE ANTONIO., COMUNICACION E INFORMACION; PERSPECTIVAS-TEORICAS., ED. TRILLAS, MEXICO D.F. 1991.

PARKER, A. ROBERT., READ IT AND BELIEVE IT, MANAGERIAL COMMUNICA TION, MEXICO 1987.

PETERS, THOMAS J. Y WATERMAN ROBERTO M. JR. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA., MEXICO D.F. 1984.

PLAN DE COMUNICACION, VITRO ENVASES., GERENCIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN., MEXICO, D.F., FEBRERO DE 1993.

REYES PONCE AGUSTÍN, ADMINISTRACION DE PERSONAL ED. LINUSA., MEXICO, D.F., 1988.

REYES PONCE AGUSTÍN., TEORÍA Y PRÁCTICA., ED. LINUSA, MEXICO D.F., 1983.

PAOLI, JOSÉ ANTONIO., COMUNICACION E INFORMACIÓN; PERSPECTIVAS-TEÓRICAS., ED. TRILLAS, MEXICO D.F., 1991.

SABRITAS, S.A. PROYECTO PARA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE COMUNICACION EN LA PLANTA MEXICO., MEXICO 1990. SALINAS, FAN ERIKA MARTÍA., APUNTES DE INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, UIA MEXICO 1988.

SALINAS, FARFAN ERIKA MARTÍA. EL DISEÑO Y LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA., ARTÍCULO PARA LA CARTA DE NOTICIAS DE ASOCIACION-MEXICANA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL A.C. NUMERO 14., MEXICO D.F. SEP. DE 1989.

SALMANS, SANDRA., COMO INTERESAR AL PERSONAL EN LO QUE PUBLICA-EN SU COMPAÑIA., ARTICULO DE INTERNATIONAL MANAGEMENT ASSOCIATION MAYO-JUNIO 1977.

TERRY AND, FRANKKLIN., PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, ED. CECSA, MEXICO 1985.

VELAZQUEZ, FLORENTINO, APUNTES DE INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION., UIA MEXICO 1984.