

315624



INSTITUTO UNIVERSITARIO DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, A.C.

INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**"PROPUESTA PARA CONSIDERAR AL VIDEO
COMO UN MEDIO DE COMUNICACIÓN
REFORZADOR EN LA TOMA DE DECISIONES
ORGANIZACIONALES. CASO ESPECÍFICO:
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
FACTORAJE SERFIN, S.A."**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

MIGUEL ANGEL BUSTILLO POLO

ASESOR: LIC. RAFAEL VANEGAS

MÉXICO, D.F., 1995

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.

A mi madre, con cariño.

- **Agradezco a todos aquellos que impulsaron tanto mi preparación como este proyecto: familiares, amigos, maestros. Pero, ante todo, le agradezco a Dios por haberme iluminado el camino.**

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO 1	
1.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN	1
1.1.1 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	1
1.1.2 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO.....	2
1.1.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	3
1.1.3.1 EMISOR	3
1.1.3.2 MENSAJE	4
1.1.3.3 CANAL	4
1.1.3.4 PERCEPTOR	5
1.1.3.5 EFECTOS	7
1.1.3.6 RETROALIMENTACIÓN.....	8
1.2 COMUNICACIÓN EN GRUPOS LABORALES	10
1.2.1 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
1.2.2 NATURALEZA DE LOS GRUPOS	10
1.2.3 MOTIVACIÓN Y NECESIDADES.....	12
1.2.4 COMUNICACIONES FORMALES E INFORMALES.....	14
1.2.5 DIRECCIÓN DE FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS LABORALES.....	16
1.2.5.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	17
1.2.5.2 COMUNICACIÓN HORIZONTAL	17
1.2.5.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	18
1.3 ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES	20
1.3.1 RETROSPECTIVAS: ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	20
1.3.1.1 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	21
1.3.1.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	23
1.3.2 ESCUELA DE SISTEMAS.....	26
1.3.2.1 EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN VISTO DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS.....	27

1.3.2.2	EL ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO EN LAS ORGANIZACIONES	28
1.3.2.3	SISTEMAS Y SUBSISTEMAS	30
1.3.2.4	REDES DE COMUNICACIÓN	32
1.3.2.5	EL SISTEMA COMO UNIDAD DE TOMA DE DECISIONES.....	34
1.4	MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERMEDIA.	38
1.4.1	TIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMUNICACIONES INTERMEDIAS: ESTUDIO DE LA CONTINUA DE COMUNICACIÓN PARA DIFERENCIAR ENTRE COMUNICACIONES MASIVAS, INTERMEDIAS Y DE PERSONA A PERSONA.....	38
1.4.2	LA INFORMACIÓN AUDIOVISUAL EN LA ORGANIZACIÓN.	39
1.4.2.1	MEDIOS DE GRUPO Y DE USO PERSONAL (MEDIOS INTERMEDIOS).....	39
1.4.2.2	MEDIOS AUDIOVISUALES.	41
1.5	LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN. COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS EN LA ORGANIZACIÓN.	45
1.5.1	LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	45
1.5.2	COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	46
1.6	EL VIDEO Y LOS GRUPOS	48
1.6.1	EL DESARROLLO DEL VIDEO.....	48
1.6.1.1	INICIOS DE LA VIDEO GRABACIÓN.....	48
1.6.1.2	CLASIFICACIÓN DE LOS FORMATOS DE CINTA PARA VIDEO	49
1.6.1.3	VIDEO AL ALCANCE DE TODOS: LA VIDEO GRABACIÓN DOMESTICA.	51
1.6.1.4	INFORMÁTICA Y VIDEO.....	52
1.6.2	APLICACIONES DEL VIDEO Y SUS CUALIDADES PERIODÍSTICAS.....	54
1.6.2.1	DIVERSAS VERTIENTES DEL VIDEO EN LA GENERALIDAD	54
1.6.2.2	CUALIDADES PERIODÍSTICAS DE LOS VIDEOGRAMAS.....	55
1.6.3	EL VIDEO ENFOCADO A LAS ORGANIZACIONES.....	57
1.6.3.1	ESTUDIO DEL MEDIO CIRCUNDANTE PARA LA APLICACIÓN DEL VIDEO EN LAS ORGANIZACIONES.....	57
1.6.3.2	RELACIÓN DEL VIDEO Y OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DIRIGIDO A GRUPOS ESPECÍFICOS. (REDUNDANCIA DE LA INFORMACIÓN POR MÚLTIPLES MEDIOS)	58
1.6.3.3	APLICACIÓN DEL VIDEO DOMÉSTICO EN LAS ORGANIZACIONES.....	59
1.6.3.4	VIDEO INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL.....	60

CAPITULO 2

2.1 EL VIDEO INTERRELACIONADO CON OTROS MEDIOS COMUNICACIONALES Y LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN GRUPOS ESPECIFICOS EN UNA ORGANIZACIÓN. CASO ESPECIFICO: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFIN, S.A.	62
2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	62
2.1.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	62
2.1.1.2 TIPOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN LA EMPRESA	64
2.1.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	65
2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	67
2.2.1 BASES DE LA INVESTIGACIÓN	67
2.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.2.3 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	69
2.2.4 ORIENTACIÓN DE LAS PREGUNTAS Y CRITERIOS PARA LA MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO.....	77
2.2.5 RESULTADOS DE CAMPO.....	78
2.3 PROPUESTA PARA PONER EN CONSIDERACIÓN AL VIDEO COMO UN MEDIO DE INFLUENCIA TAL QUE, INTERACTUANDO CON OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ES CAPAZ DE LOGRAR QUE LOS INTEGRANTES DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFIN S.A., AL DÍA DE HOY, AMPLIEN SUS CRITERIOS PARA LLEVAR A CABO TOMA DE DECISIONES.	82
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXO: TABLAS Y GÁFICAS	93

INTRODUCCIÓN

El hombre por naturaleza es un ser dinámico que crea cambios día con día, cuyo entorno se ve modificado a la par de sus acciones. Existe una relación directa entre aquello que realiza y la transformación de su medio, tanto externo como interno. Pero el hombre no se desarrolla autónomo, necesita de un grupo para poder convivir y cubrir sus necesidades. Esta convivencia la realiza por medio de un elemento clave, de un detonador de ideas que transporta aquellos pensamientos creados por él hacia quienes lo rodean, y que de la misma manera hace que logre recibir informaciones de los demás. Dicho elemento, es la **COMUNICACIÓN**.

El presente trabajo se basa en conceptos técnicos orientados hacia principios humanos fundamentales. Inicia con el estudio de la comunicación como proceso, desencadenado en la idea de grupo. A partir de los grupos primarios inicia propiamente la comunicación humana. Un bebé se comunica desde su gestación con su madre, quizás por medio de movimientos en el vientre, pero con eso logra captar la atención de su creadora. Posteriormente, ya afuera, su devenir de vida se realiza en el seno de la familia durante sus primeros años. Y es exactamente a partir de esta institución en la que cada ser logra satisfacer sus primeras necesidades. Los canales de comunicación representan el vehículo para lograr dicha satisfacción; en un inicio y de manera más simple serán el habla y la comunicación de persona a persona. Comienza el proceso, el cual continuará por toda su existencia en otra variedad de grupos, llamados secundarios.

Esta convivencia abierta, se refleja en alta escala dentro de los sistemas. Se les considera así, ya que requieren de la participación e interrelación tanto de los miembros que lo conforman como del ambiente externo. Cada una de las partes realiza una función específica, pero en conjunto se enlazan para lograr la "función" del sistema. En las organizaciones laborales, el jefe, el subordinado, la secretaria, por mencionar algunos elementos, tienen cierta función definida por cumplir, pero juntos logran llevar a cabo la función general. Si se observa más allá del grupo, podrá notarse que éste recibe influencia del medio externo y, mediante la retroalimentación, logrará evolucionar. Así sucede regularmente en los grupos abiertos, es decir, en los sistemas abiertos.

Los sistemas requieren de ciertos medios para lograr entrar en contacto con su entorno, ya sean humanos, o bien, mecánicos y electrónicos. En este terreno, las máquinas

han sido determinantes. La capacidad de los hombres ha llevado a la creación de instrumentos que facilitan su trabajo de manera notable¹.

Para alcanzar sus fines, el hombre ha creado a lo largo de los siglos medios cada vez más poderosos que lo acerquen a sus semejantes, que reproduzcan la realidad que se sucede día con día. La invención de la imprenta, el teléfono y la televisión, son tan sólo ejemplos de la aplicación de las tecnologías que han aparecido con el paso del tiempo. A la fecha, los sistemas de cómputo aportan una pieza más para el desarrollo de los procesos comunicacionales.

La televisión, en particular, representa la mezcla de imágenes y sonidos que permiten a un peceptor observar la realidad con sus propios ojos, perceptualmente es más poderoso que una narración o crónica hablada de los hechos. Resulta impactante y fácil de comprender para el que la presencie. Sin embargo, la emisión de las imágenes en movimiento y sonidos mezclados llevados tan sólo por vía directa o "en vivo", es una experiencia que sólo puede ser observada en el momento, es fugaz. Durante muchos años los especialistas intentaron un almacenamiento de dichas transmisiones. El resultado fue la grabación por medio de video.

Originalmente, este invento tenía como fin tan sólo el archivo de imágenes y sonidos como respaldo para exposiciones posteriores. Debido a esto, el video ha sido utilizado para fines periodísticos desde su aparición ya que podía respaldar la información presentada en los distintos géneros periodísticos. Al recibir influencia de la disciplina periodística, los usos del video se han incrementado. En la actualidad, son múltiples las aplicaciones que se le da: se han desprendido diversas clasificaciones, algunas de ellas científicas, otras artísticas y empresariales.

Para las empresas cuyo giro preponderante no es la comunicación, el uso del video es una técnica relativamente nueva, por lo que muchas compañías aún mantienen ideas erróneas, muchas veces centradas en los altos costos que puede implicar la elaboración de un video y su producción. Actualmente, la diversificación de formatos domésticos facilita cada vez más la realización de videos empresariales. Día con día, surgen en el mercado equipos que, a pesar de ser domésticos, brindan una calidad aceptable. Además, la fusión del video y las computadoras ha contribuido a mejorar cada vez más las video grabaciones en formatos domésticos, facilitando el trabajo y reduciendo costos.

¹ Sin embargo, hay que destacar un punto importante: la comunicación siempre la realizará el hombre y no la máquina. El es el que manda, el que programa, el que origina la idea. Detrás de un mensaje habrá siempre un hombre, un ser humano. Lo demás es considerado como información procesada.

En México, cada día cierran empresas por diferentes razones: falta de presupuesto, mala administración, etc. Y aunque algunas no encuentran la causa del desajuste que las lleva al fracaso (debido a que representan todos sus problemas en números), algunas de éstas pudieron haber sobrevivido si tan sólo comprendieran el campo de su comunicación interna, y delegaran estas funciones a una Dirección específica de Comunicación que promueva rutas alternativas de acción, tales como la utilización de medios para el desarrollo organizacional, y que además motive la modernización.

Las empresas requieren realizar toma de decisiones día con día. En la forma de llevarlas a cabo radicarán el éxito o fracaso de los proyectos, ya que si no son correctas, se puede poner en riesgo la salud de las instituciones. Debido a malos planteamientos de la realidad o a ciertas limitantes de la información, en ocasiones se cae en malas decisiones. En algunos casos, esto causado ya sea por una comunicación deficiente o un incorrecto uso de los medios.

El video aparece entonces como alternativa para suministrar información en la toma de decisiones empresarial, de manera que coadyuve a la creación de nuevos criterios y rutas de acción. Es importante resaltar la importancia de medios alternos que apoyen las ideas que sustenta el video, con el fin de lograr una repetición sana de las informaciones y lograr así una mayor retención en el público receptor.

Al margen de las aseveraciones teóricas, se incluye en el presente trabajo una investigación de campo, realizada en una empresa mexicana. Con respecto a la empresa y al departamento en cuestión, cabe reconocer el esfuerzo de personas muy amables que laboran en Factoraje Serfin, S.A., al otorgar las facilidades para realizar este análisis.

El presente trabajo se divide en dos apartados: inicialmente se contempla el aspecto teórico, reflejado en el primer capítulo, lo que sustenta al segundo capítulo referente a la investigación de campo y la propuesta.

Es compromiso personal como profesionista y como mexicano, alentar una nueva mentalidad en las ciencias de la comunicación. Hablar acerca de estos medios alternativos, con el fin de lograr una realidad nacional en una patria cada vez más poderosa, cada vez más adelantada. Con profesionistas más preparados y sensibles a las necesidades sociales, sin dejar a un lado el deseo de progreso y actualización. Hacer uso de la tecnología para facilitar las labores humanas, que contribuyan a la expansión y desarrollo de la planta productiva nacional.

CAPITULO 1

"Comunicar es dar, debido a que es un hecho dinámico. Da el que transmite, cuyo producto es la información, y da el que recibe ya que aporta su disposición a recibir dicha información." (Fernández Arenas, 1965)¹

En este intercambio de informaciones y disposiciones, en este continuo dar, surge la Ciencia de la Comunicación.

1.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN

1.1.1 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.²

En algunas ocasiones, dentro de la vida diaria, los conceptos de comunicación e información son utilizados como sinónimos, debido a que su uso en el mundo práctico es casi igual. Muchas veces se escucha por parte de aquellos con los que se convive, ciertas frases como "te envío una comunicación" o bien "informame lo que sucedió". No hay que confundir.

La diferencia entre comunicación e información, radica en el hecho de que al comunicar se realiza una acción: la comunicación es dinámica, es un acto humano realizado por personas sensibles, que requiere de paciencia y comprensión. La información, por su parte, es una reunión de datos relacionados entre sí cuyo procesamiento puede ser llevado de forma tan fría, que cabe la posibilidad de hacerlo con máquinas totalmente ajena dicha tarea a toda sensibilidad que las personas pudiesen imprimir.³

Es notoria la diferencia que presenta el intercambio de información entre una persona y otra que entre el hombre y las máquinas. No es lo mismo platicar con los vecinos, con el amigo íntimo, con la esposa, con la madre, en resumidas cuentas con cualquier ser humano, que pararse enfrente de una computadora para suministrarle cierta información.

¹El maestro Fernández Arenas no únicamente es una autoridad en los campos del Comercio y la Administración (ha sido Director de la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México), sino que además ha cooperado en los campos de la comunicación al ser el responsable de la traducción del libro de Edward J. Robinson *Communication and public relations* (aquí en México publicado con el título de *Comunicaciones y Relaciones Públicas*, por la Compañía Editorial Continental, 1971). Fuente de la cita: Fernández Arenas, José Antonio. *El proceso administrativo*. Ed. Jus, S. A., México, 1965. 1a. Edición, P. 209.

²Etimología: Comunicación: del latín *Communis*: poner en común. Información: del latín *Informare*: dar forma nueva. Se concreta a darle el peso que corresponde a la etimología, observando las variaciones que tiene el concepto dependiendo de la materia que se trate. Fuente de la etimología: Alvarez Barajas, Enrique, et al. *Ciencias de la Comunicación*. Libros U.N.A.M., México, 1979. 1a. Edición. Pp. 21 y 22.

³Fernández Arenas. *Op. Cit.* P. 210.

La máquina dará una respuesta automatizada. En ocasiones, puede representar un medio de comunicación para hacer llevar informaciones a otra persona. Pero, hasta el día de hoy, aún no se han inventado máquinas sensibles a las percepciones humanas: las reportarán, sin embargo, no existe artefacto alguno que haya derramado una lágrima o bien haya hecho una inflexión de dolor o alegría ante lo que transmite el usuario -de no ser que hayan sido programadas con antelación para emitir mensajes de aceptación o rechazo sin tener una micra de sensibilidad-. Son tan sólo herramientas para el procesamiento de información, aparatos de auxilio cuyo fin es facilitar al humano la realización de sus tareas, pero hasta ahí. Lo demás es ficción.

1.1.2 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO.

El proceso de la comunicación inicia con el surgimiento de la vida en el planeta. Se ha desarrollado y continúa ininterrumpido. Es un acto que refleja las inquietudes, las ideas, los sentimientos, las emociones, las necesidades y en sí, toda actividad. Una actitud que desarrollan los seres vivos, y que brinda armonía a nuestro planeta. Existen diversas formas de expresión en la naturaleza que se pueden clasificar dentro de los terrenos de la comunicación (el ladrido de los perros, el maullar de los gatos, el rugir de los leones, el mimetismo, por citar algunos ejemplos), sin limitarles su esencia básica: dar, poner en común.

Pero es en la *comunicación humana* donde se pondrá énfasis. El hombre, mediante ella, logra hacerse entender con sus semejantes. La lleva a cabo por medio de "*percepciones sensoriales*"⁴. Esto significa que, utilizando sus sentidos (vista, olfato, oído, gusto, tacto), es como emite y percibe informaciones. Todo ello dentro de un ciclo en el cual aparecen varios participantes, abordados a continuación.

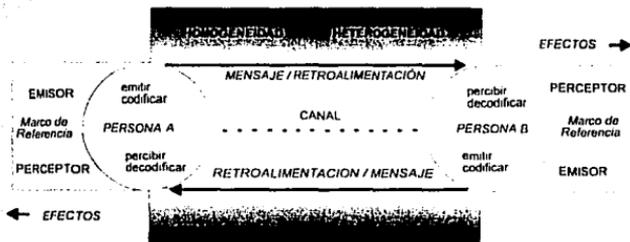


Fig. 1.1 El proceso de comunicación mostrando uno a uno sus elementos⁵.

⁴Goded, Jaime, *Antología sobre la Comunicación Humana*. Libros U.N.A.M., 1a. Edición, México, 1976. P. 137.

⁵ El presente esquema, es una modificación de aquel presentado por Wilbur Schramm, donde coincide la dualidad emisor-perceptor en una sola persona. Sin embargo, lo que Schramm considera como campo de experiencia,

1.1.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN⁶

Los principales elementos del proceso de comunicación se pueden resumir en aquellos establecidos por David K. Berlo (Fuente, Mensaje, Canal, Receptor). Tomando como pauta dicho modelo y para los fines de la presente investigación, a la fuente se le llamará *emisor* y al receptor se le denominará como *perceptor*. Estas diferencias se basan en que ambos tienen la capacidad de codificar y decodificar⁷, respectivamente, por medio de sus percepciones sensoriales -a diferencia de las máquinas, que no las poseen y que pueden adoptar la condición de fuente y receptor-.

Además, se consideran como elementos del proceso a la retroalimentación y a los efectos de la comunicación.

1.1.3.1 EMISOR

El emisor es el elemento del proceso que toma la iniciativa de comunicación. El emisor presenta una idea, estímulo o planteamiento, y lo *codifica*: adecua el mensaje que piensa de manera accesible para los perceptores. Puede ser una persona, grupo, empresa, o cualquier tipo de organización.

aquí se contempla como marco de referencia. Se incluyen, además la homogeneidad y la heterogeneidad como suplenes de un campo común, y a los efectos y retroalimentación, que serán objeto de un estudio posterior. Cf. Schramm, Wilbur *Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva*. Ed. CIESPAL. Quito, 1964.

⁶Everett M. Rogers presenta un marco comparativo entre algunos de los modelos citados por los principales teóricos de la comunicación: "Se han presentado varios modelos de comunicación que intentan explicar lo que es la comunicación. Un modelo es un intento para representar fenómenos del mundo real en función de una teoría abstracta. Quizá el modelo de comunicación más antiguo fue el propuesto por Aristóteles, quien especificó al hablante, al discurso y la audiencia como elementos constituyentes del acto de la comunicación. A finales de la década de los cuarenta, Harold Laswell, Claude E. Shannon y Warner Weaver propusieron modelos de comunicación que fueron paradigmas dominantes de la comunicación hasta la década de 1960 y que continúan afectando nuestra concepción actual de la comunicación. Laswell indicó que "quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto", son los elementos principales en la comunicación. Shannon, matemático y Weaver, ingeniero electricista, analizaron la comunicación humana en función de cinco componentes: (1) una fuente, (2) un transmisor, (3) una señal, (4) un receptor y (5) un destino. Willbur Schramm (1955) describió la comunicación como el acto de establecer cierta experiencia común que da significado al mensaje cifrado y enviado por el primero y descifrado por el segundo. Westley y McLean (1957), postularon un modelo más refinado del acto de la comunicación: diferenciaron varias funciones, destacaron la retroalimentación y colocaron el acto de la comunicación en la estructura más amplia del ambiente externo. Este fue el antecedente para el modelo F-M-C-R de David K. Berlo del acto de la comunicación, que fue un intento para sintetizar los modelos antes descritos". Rogers, Everett M. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Mc. Graw Hill. la. Edición en español, México, 1980. Pp. 10, 11

⁷*Codifica* el emisor al transmitir el mensaje: le proporciona matices comprensibles al mensaje, *decodifica* el perceptor al tomar el mensaje: se esfuerza para entender lo que se dice y de esta manera interpreta la información. Tanto la codificación como la decodificación son partes imprescindibles en la comunicación

1.1.3.2 MENSAJE

El mensaje es el estímulo que envía el emisor al perceptor, aquello que representa el acto de comunicar: la idea que se transmite. Lourdes Adame Goddard, en su libro *Guionismo*, hace referencia al mensaje diciendo que "puede tomar la forma de tinta en el papel, de ondas sonoras en el aire, de los impulsos humanos, de corriente eléctrica, de un movimiento de la mano, de una bandera que ondea o de cualquier otra señal cuyo significado pueda interpretarse por medio del lenguaje"⁸.

Más allá de la estructura física del mensaje, éste tiene la función de llevar la *esencia* de una comunicación que se establece entre emisor y perceptor. Es en realidad aquello que se dice, en su calidad llana y simple.

Por desgracia, sin un mensaje bien orientado (o alterado), la comunicación difícilmente logrará el objetivo que planteaba el emisor desde un inicio.

Un ejemplo de esto último se presenta en aquel juego comúnmente practicado por los niños, si bien en la calle o en las aulas de clase, conocido como "teléfono descompuesto" (a lo que llama Festiger "disonancia cognocitiva"). Se trata de un grupo de personas, las cuales elegirán a alguno de los presentes para emitir un mensaje original. Dicho mensaje será reproducido por cada uno de los participantes de manera que no sea escuchado mas que por aquel que está en turno, formando una cadena. Al final, el último eslabón repite aquello que escuchó ante todo el auditorio, confirmando la modificación o bien, en algunos casos excepcionales, la reproducción fiel del mensaje original.

Pero cuando este juego se proyecta en una práctica seria, confirma muchos de los problemas que en ocasiones atraviesa la comunicación. Al recurrir a terceros para enterar de un determinado hecho a las personas, se corre el riesgo de caer en la modificación del mensaje. Es por esto que de una correcta transmisión de los mensajes dependerá en ocasiones el éxito o fracaso de las tareas.

1.1.3.3 CANAL

El canal es el medio por el cual llega el mensaje desde el emisor al perceptor. Fernández Arenas contempla dos tipos de canales básicos: el hombre y la máquina, y sugiere ocho suposiciones respecto al canal de comunicación⁹

I. La importancia del canal no se mide en razón de la cantidad de material que se transmite, sino de la calidad de la información.

⁸Adame Goddard, Lourdes. *Guionismo*. Ed. Diana. Primera Edición, México, 1989. P. 11

⁹Cfr. Fernández Arenas, *Op. Cit.* P.212

II. En el caso de existir eficiencia en el funcionamiento del canal se producirá un mayor uso del mismo.

III. Si los canales de comunicación se establecen de acuerdo a las necesidades de un grupo, lograrán una marcada influencia en las decisiones que sean tomadas por sus elementos, tanto individualmente como en conjunto.

IV. Los originantes de la información (emisores) deberán saber comunicarla para hacer un uso óptimo de los canales de comunicación. Si no se sabe decir o sustentar una idea, será en vano tener los medios más eficientes o modernos de transmisión.

V. Es conveniente que se utilicen símbolos y signos comunes al emisor y al receptor para lograr que se entiendan entre sí.

VI. Se debe evitar repetir informaciones tan rutinariamente que se considere fastidioso.

VII. Las informaciones que se transmitan por los canales deberán reforzar las ideas en vez de tornarse aburridas por el exceso de repetición (motivación positiva).

VIII. Al no existir una transmisión correcta de los mensajes, se bloquea la comunicación y demerita la participación de los emisores, además de desmotivar al receptor.

Todo trabajador -incluyendo al especialista en comunicaciones-, debe utilizar sus herramientas en forma correcta. Hay que decir lo que se deba, en el momento y canal correctos. Los usuarios de los medios requieren conocer la naturaleza del canal con que están trabajando para así poder adaptar los mensajes al medio.

1.1.3.4 PERCEPTOR

El receptor es aquel que recibe el mensaje enviado por el emisor, y que lo *decodifica*, es decir que hace un esfuerzo para entender lo que se dice y de esta manera interpretar la información. Oscar Johansen Bertoglio, en su libro "*Las comunicaciones y la Conducta Organizacional*", hace énfasis en el receptor diciendo que representa el eslabón más importante en el proceso de comunicación, debido a que, si el emisor no alcanza un receptor, será como si estuviera hablando consigo mismo¹⁰.

¹⁰Cfr. Johansen Bertoglio, Oscar. *Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional*. 1a. Edición, Editorial Diana, México, 1957. P. 96.

Varias son las características del perceptor.

1. Se habla de sus *habilidades comunicativas*, es decir, su capacidad de hablar, leer y pensar en un sentido similar al de su emisor. Si una información es transmitida de manera tal que el perceptor no sea capaz de captar, se complicará la comunicación al grado de no poder llevarse a cabo¹¹.

2. Otra característica es la *condición socio-cultural* que presenta el perceptor. En el caso de que emisor intente entablar una comunicación, es de suma importancia observar los rasgos, la cultura y papel que desempeña en su ambiente la o las gentes a las que se les dirigirá el mensaje, con el fin de adecuar la información al nivel del perceptor.

3. Aunado a esto se encuentran los *niveles de conocimiento* del perceptor, los cuales se basan en su posición socio-cultural y sus impedimentos fisco-perceptivos.

Todas estas características forman el *marco de referencia* del perceptor.

Dependiendo del marco de referencia del perceptor y de sus preferencias, la decodificación podrá aparecer de manera parcial o relativa, corriéndose el riesgo de ser asimiladas tan sólo ciertas partes de la información.

En casos extremos, si el perceptor se predispone a no atender al emisor, al mensaje o bien, al canal, ésto puede llevar al bloqueo de la comunicación, apareciendo entonces una especie de "muralla divisoria". A estas actitudes se conocen como *barreras psicológicas de comunicación*, lo que se traduce en hostilidad, antipatía, indiferencia, rechazo o cualquier tipo de desentendimiento respecto a lo que se dice, a quien lo dice o al medio por el cual se dice.

Otro tipo de barreras son las *físicas*: aparecen cuando hay problemas para emitir y recibir los mensajes en el ambiente externo.

¹¹Un ejemplo de los problemas que suele haber cuando se pasa por alto las habilidades perceptivas del perceptor en relación al sentido en que se comunica el emisor es el que se presenta en el pasaje bíblico de la "Torre de Babel". En éste, los hombres ambiciosos tratan de construir una torre que llegase hasta el cielo. Sin embargo, mientras la construían se dan cuenta de que les era difícil entenderse. ¿Por qué? Según versa en libros, cada quien se expresaba en una lengua (código) distinta.

Dejando de lado el aspecto religioso que pudiese ofrecer el pasaje, lo que interesa es que las personas no pudieron concluir su labor debido a que cada quien adoptó una forma de comunicarse diferente de la utilizada por los otros y nunca pudieron ponerse de acuerdo. *Sagrada Biblia*. Editorial la católica, Madrid, España, 1972. Génesis. Capítulo dos: Confusión de las lenguas. Versículos 1 al 9. P. 13

Las *barreras de comunicación* son entendidas en ocasiones como **ruido** y dificultan el libre flujo de comunicación.

1.1.3.5 EFECTOS

Everett M. Rogers, en su libro *Comunicación en las Organizaciones*, describe a los efectos de la comunicación como "los cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión del mensaje"¹². También presenta el concepto de *comunicación efectiva* al referirse a aquella que da como resultado los cambios en el comportamiento del receptor que fueron intentados desde la fuente. De hecho, el emisor al codificar el mensaje deberá pensar en la forma de decirlo al receptor, como se mencionó anteriormente, de tal manera que la información recibida cree los cambios que el emisor pensó que debían darse.

Día a día, cada persona practica la comunicación con diversos resultados; todos coinciden como participantes en un proceso de duración indefinida. Se asumen papeles diversos: emisor, receptor, canal de comunicación, dependiendo de la facultad que confiera el momento. La finalidad será lograr los efectos correspondientes.

La comunicación efectiva tiene mucho que ver con la presentación que se le da a la información. La presentación de cualquier material -sea cual fuere el medio- es un factor clave para el logro de los efectos. Si la presentación de cierta información logra el efecto que el emisor deseaba, se habla entonces de una *presentación efectiva*.

Rogers sintetiza en tres los principales tipos de efectos de la comunicación¹³:

Cambio de conocimiento en los receptores: Implica la alteración de los conceptos conocidos con anterioridad, con base en un suministro de información. El incremento de los conocimientos del receptor coincidirá en un punto clave: *la ampliación de criterios*, al conocer más acerca de un tema¹⁴.

¹²Rogers, *Op. Cit.* P. 13

¹³*Idem.*

¹⁴Para ejemplificar, en el período de conquista de nuestro país por parte de los españoles, Hernán Cortés mandó a tierra ibérica sus *Cartas de Relación*, donde puntualizó paso a paso los logros de sus tropas ante el Imperio Azteca hasta que terminó dominándolo. El tono de estas cartas fue predominantemente de triunfo (con excepción de la "Noche Triste") ante lo que consideró "salvajismo indígena". Pero ¿qué pasa cuando se lee la contraparte de la conquista, relatada en el libro *La visión de los vencidos?* Básicamente el lector puede entonces poner en balanza todo aquello que escribió Cortés ante los sufrimientos de un pueblo que manifestaba tan sólo su deseo teocrático de supervivencia.

Este marco comparativo se presenta en el primer tomo que publicó el Colegio de México acerca de la historia de nuestro país, denominados "Historia General de México" (El Colegio de México. *Historia General de México, Tomo I*. Ed. Harla, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 1977. Pp. 291 a 310.

Cambio de Actitudes: Es expuesto por Rogers como "la organización relativamente perdurable de las convicciones de un individuo respecto a un objeto dado que predispone sus acciones. Esto es, una actitud que con frecuencia (aunque no siempre) pronostica una acción que un individuo puede emprender"¹⁵. Es decir, las costumbres que se presentan en la gente, los hábitos a los cuales se ha acoplado con base en cierta valoración profunda de su realidad personal, lo que se traduce en una conducta previsible ante el estímulo.

Cambio de actitud externa: Se entiende como la conducta que manifiesta el perceptor ante un suceso. la respuesta exteriorizada -como el voto, la compra de productos o llegar a tiempo a un trabajo-.

1.1.3.6 RETROALIMENTACIÓN

Es la respuesta del perceptor al emisor del mensaje. La comunicación no es un proceso que tan sólo parta del emisor hacia el perceptor (unidireccional), sino que provoca una retroalimentación, considerándose entonces *bidireccional*. Ante ese hecho, se intercambian los papeles y el proceso presenta una estructura cíclica.

Existen dos tipos de retroalimentación según Rogers¹⁶:

La *retroalimentación positiva*, que informa a la fuente que se logró el efecto intentado de un mensaje

La *retroalimentación negativa*, informa a la fuente que no se logró el efecto deseado. Como tal, la retroalimentación negativa desorganiza la relación emisor-perceptor. y en ocasiones puede hasta generar hostilidad entre ellos.

Resulta pertinente mencionar ciertas características que pudiesen tener el emisor y el perceptor las cuales podrían facilitar o dificultar la retroalimentación, y en sí, al proceso de comunicación:

Homofilia es el grado hasta el cual el par emisor-perceptor son similares en ciertos atributos, tales como las convicciones, educación o condición social (marco de referencia). *Heterofilia* es el grado en que difieren en sus atributos. La comunicación con un par heterófilo por lo regular es menos efectivo que con un par homófilo¹⁷.

En este mundo existen más de un centenar y medio de países, los cuales tienen costumbres y hábitos propios. Cada uno tiene ideologías, cultura y costumbres propias que,

¹⁵Cfr. Rogers, *Op. Cit.* P. 14

¹⁶*Ibidem.*

¹⁷*Ibidem.* Pp. 14,15.

en ocasiones serán similares o no con los de otros países. Y aún más, dentro de los mismos países existen regiones (aquí en México se les denomina estados y municipios), que sostienen una forma de pensar única en su entorno nacional.

"A partir de esto voy a relatar una anécdota que me sucedió hace algunos años. Estaba cursando mi educación secundaria, cuando mi familia cambió su domicilio para emigrar de la Ciudad de México hacia el norte de la república, específicamente a Saltillo, Coahuila. Decidí iniciar con mis padres dicha mudanza, por lo que nos establecimos en la región e ingresé a uno de los colegios locales.

En la escuela, a la hora de receso, se tenía la costumbre de comer un "lonche". Como en la Ciudad de México acostumbraba otros términos, me presté a la tarea de descubrir lo que era eso. Resulta que el "lonche" es lo que en mi ciudad natal se conoce como "torta". ¿Qué había imaginado originalmente? pues que un "lonche" consistía en un refresco, un sandwich o torta y un postre, de tal forma que lo relacioné con el concepto que tenía de contenido de una "lonchera", común entre los estudiantes de mi región. Por fortuna, el término "torta", también se aplica en esa ciudad coahuilense, aunque con menor familiaridad, es decir, es menos común escuchar "torta" que "lonche".

En el mismo sentido culinario pero con otro significado, a la postre me enteré que en Europa los españoles denominan "torta" a aquello que aquí llamamos "pastel". La "torta de bodas" es común en España, conocida aquí como "pastel de bodas". ¡Vaya confusión!

Puedo pensar que, aquel que se pare afuera de un negocio donde vendan "tortas" (en el sentido en que las conocemos en la Ciudad de México) pida una, pero el que las venda no sepa entender al que quiere comprarle una torta debido a que su referencia con el concepto difiere con el que el consumidor le da, puede dar como resultado que alguien se quede con hambre y otro se quede sin venta"¹⁸.

Cada quien codifica y decodifica los mensajes respecto a su marco de referencia. Por lo tanto resulta indispensable estar abierto a nuevas informaciones y exponer las cosas adecuándolas al auditorio que se presente.

¹⁸Experiencia personal.

1.2 COMUNICACIÓN EN GRUPOS LABORALES

1.2.1 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES¹⁹

Una organización es un modo de entender la vida en convivencia con los demás. Se refiere a una actitud participativa, a la relación común, ordenada y productiva. Depende del ánimo del ser humano para convivir y relacionarse, de las aspiraciones que aparecen en las personas que conforman el grupo y su intención de llevarlas al logro concreto. Nace del conocimiento de la interdependencia entre el individuo y su medio ambiente, de la búsqueda del *bien común*, a sabiendas de que éste habrá de ser el más poderoso auxiliar para que se logre el bien de cada persona²⁰.

La organización se fundamenta en los parámetros que han dado origen a las civilizaciones: requiere de reglas, normas, preceptos, cánones, ordenamientos y principios que confieren obligaciones y derechos a aquellos que la conforman. Partiendo de esto, se puede hablar de una verdadera organización basada en el orden y la disciplina, pero, más que nada, en una voluntad expresa entre los miembros para el acuerdo mutuo en convivencia grupal. Un sujeto participante necesita acoplar sus planes individuales a los del grupo, y lo realiza, en todos los casos, por medio de la comunicación. *La comunicación es la vida de las organizaciones.*

1.2.2 NATURALEZA DE LOS GRUPOS

Muchos de los encuentros más importantes con los demás se llevan a cabo dentro del contexto de una organización particular y social: el grupo. Se participa en una gran cantidad de grupos a lo largo del devenir cotidiano, desempeñando distintos roles durante la vida. Es un hecho comprobado que la necesidad de participar en grupos forma parte de la esencia innata del hombre. Proporciona a su existencia seguridad y estabilidad.

Se piensa que los primeros nexos de agrupación fueron consanguíneos, lo que a la postre dio lugar a la familia. A estas primeras agrupaciones, sencillas de hecho, se les denomina *Grupos Primarios* y son considerados como la base y fundamento de la naturaleza social del hombre.

Posteriormente aparecen los *Grupos Secundarios*, los cuales se caracterizan por no mantener necesariamente lazos filiales, además de buscar el logro de objetivos en algunas

¹⁹Miller y Form, explican que una *Organización* consiste en las rutinas que cada uno de los miembros de un grupo llevan a cabo en el ambiente que les rodea; dicho en otras palabras, en las expectativas de conducta que las personas tienen en convivencia con otros miembros del grupo. Cfr. Miller Del Bert Co., William H. Form, *Industrial Sociology*. Ed. Atlas International. 1a. Edición, E.U., 1989. P. 107.

²⁰Cfr. Guzmán Valdivia, Isaac. *La Sociología de la empresa*. Editorial Jus. Primera Edición, México, 1963. P. 63.

ocasiones ajenos a los familiares, y cuyos contactos se establecen de forma indirecta, ya sea por el trabajo, la educación, etc. Estos ya no responden a las necesidades primarias de forma preponderante, sino satisfacen necesidades secundarias en gran medida²¹.

Los grupos secundarios basan su naturaleza en determinados rasgos formales e informales presentes dentro de ellos. La formalidad e informalidad del grupo dependerá de parámetros estructurales que el mismo grupo crea para su desenvolvimiento²².



Fig. 1.2 Grupos primarios y Secundarios

No se puede considerar a un grupo como tal, en el caso de que sus integrantes observen falta de nexos, homogeneidad o relación entre ellos. Es decir que, si no hay razón para conformar al grupo humano, tan sólo se puede afirmar que existe una reunión de personas sin sentido específico de convivencia. A estos motivos de reunión se les denomina "*relación psicológica y social*" (acción recíproca) del género humano.

De ahí que un grupo y sus miembros se caractericen por los siguientes puntos²³:

- Participan en interacciones frecuentes.
- Se definen entre sí como integrantes de un todo común.
- Otros los definen como pertenecientes a determinada coalición.
- Comparten normas comunes.
- Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante.
- Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.

²¹El estudio de las necesidades será tratado en el punto 1.2.1.1.

²²Los grupos formales e informales y su comunicación son tratados con mayor detenimiento en el punto 1.2.2.

²³Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. Primera Edición, México, 1973. Pp. 116,117.

- Tienen una percepción colectiva de su unidad
- Tienen a actuar de modo unitario respecto al ambiente.
- Comparten una misma cultura o subcultura (regional, ocupacional u organizacional)

El grupo necesita de una interacción entre miembros, la cual lleva a su organización o *forma*. En este sentido, se puede contemplar que de la estructuración de cada grupo depende su forma, lo que da como resultado que aparezcan características diferentes entre unos grupos y otros²⁴. Los elementos (personas), se organizan de una manera determinada para cumplir sus funciones tanto individualmente como en reunión, creando entre sí, un *sentido de grupo*²⁵, dependiente de la forma en la que se organicen.

Hay diversas relaciones entre los miembros de un grupo, pero son cinco las que parecen tener mayor importancia:

1. Tienen a crear procesos entre sí.
2. Son interdependientes
3. Se crea una transformación de la realidad mediante el lenguaje del poder y de la influencia.
4. Se entrelazan por medio de la comunicación
5. Se estructuran de acuerdo a roles y posiciones.

Estos procesos no trabajan de manera independiente. Están unidos en una compleja y multidireccional cadena de causalidad. Siendo así, parece razonable la suposición acerca de que, dependiendo de la manera en que se evalúan los miembros de un grupo entre sí (positiva o negativa), y de los sentimientos de interdependencia (positivos o negativos), se afectará la inclinación de un individuo a comunicarse con otros y, al mismo tiempo, a ejercer influencia y ser receptivo. Quiere decir que dicha inclinación dependerá de la estima, la identificación y la capacidad de influencia que un sujeto tenga con sus interlocutores.

1.2.3 MOTIVACIÓN Y NECESIDADES

Abraham Maslow estudia a las necesidades como el centro del nacimiento de la motivación humana para realizar cualquier tarea. Expone un modelo triangular segmentado

²⁴La teoría alemana de la *Gestalt* observa la psicología de la forma en la que se componen los grupos. Fingermann, *Op. Cit.* P. 14.

²⁵Cfr. Raven, Bertram H., Jeffrey Z. Rubin. *Psicología Social- Las personas en grupos*. Ed. Continental. Primera Edición, México, 1976. P. 260.

en partes donde clasifica cada una de las necesidades que presenta el individuo (pirámide de las necesidades). Divide a éstas en necesidades primarias y necesidades secundarias²⁶.

Las necesidades primarias corresponden a factores biológicos de la naturaleza del hombre, a los cuales pertenecen sus requerimientos físicos u homeostáticos: alimento, agua, abrigo, descanso, ocupación, reproducción, etc. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida.

En lo referente a las necesidades secundarias, Maslow las divide en cuatro distintas entidades:

- Seguridad al daño externo: Que el hombre se sienta seguro de su integridad personal respecto al medio ambiente que lo rodea.
- Amor, afecto y actividad social: El cariño y sentimiento de utilidad que perciba una persona respecto a un grupo, de forma que se sienta integrado a él y tenga apoyo de sus semejantes.
- Estima y auto-estima: Que la persona pueda valorarse como un ente independiente de la sociedad, y que se retroalimente en comunicación intrapersonal. La auto-estima es la seguridad en sí mismo, la apreciación personal positiva²⁷.
- Auto-realización: Se define como la satisfacción adecuada de distintas necesidades primarias y secundarias de menor jerarquía, a partir de lo cual se buscará el logro de la superación personal.



Fig. 1.3 Pirámide de Necesidades

²⁶Cfr. Davis, Keith. *Human Relations at Work*. Ed. Mc. Graw Hill Book Company, Inc. Segunda Edición, E.U., 1962.

²⁷En este sentido, Rogelio Díaz Guerrero menciona que la auto-estima es sentirse "a gusto" consigo mismo. Díaz Guerrero, Rogelio. *Estudios de la psicología del mexicano*. Ed. Trillas. Primera Edición, México, 1968. P. 53.

Al realizar una convivencia en grupo, el individuo podrá desarrollar sus aptitudes e intercambiar criterios. Toda esta convivencia la lleva a cabo por medio de la comunicación. Así, le será más fácil satisfacer sus necesidades al disponer de apoyo, ayuda, consejo. En este plano, convivir es sinónimo de comunicar.

1.2.4 COMUNICACIONES FORMALES E INFORMALES

Las comunicaciones formales e informales que se presentan en una organización tienen su base en lo que se conoce como *estructura* de la organización. La estructura, según Rogers, es el "*arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema. Se refiere a los patrones de las relaciones entre las unidades en un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables*"²⁸. Dependiendo de ésta se establecerán los niveles de formalización, de centralización, de delegación de autoridad, etc.

La estructura de una organización, toma como base las siguientes reglas esenciales:²⁹

1. Funcionalismo o departamentación: división por áreas.
2. Jerarquía: división por puestos.
3. Comunicación: procesos de intercambio de información.
4. Definición: precisión de actividades.
5. Selección: elección del personal idóneo para cada jerarquía y actividad correspondiente.
6. Objetivo: finalidad a perseguir.

La estructuración formal en una organización comprende las relaciones entre cada miembro participante dependiendo de la *gráfica de la organización u organigrama*. Esta es la representación gráfica de las jerarquías existentes en la organización, mediante las cuales se interpretan las relaciones internas, las interconexiones entre cada nivel y sus derivaciones (fig. 1.4).

La estructura formal procura que los miembros de una organización trabajen con ciertos individuos y no con otros, que reciban órdenes de algunas personas y no de otras, que rindan cuentas a personas específicas y no a los demás. Actúa como un freno sobre el comportamiento del individuo: hace que su actitudes sean distintivas en la organización.

²⁸Rogers, *Op. Cit.* Pp. 82 y 83

²⁹Cfr. Guzmán Valdivia, *Op. Cit.*, Pp. 47,48.

Propone parámetros de comportamiento relativamente estables, que cambian con lentitud. De hecho, uno de los propósitos de la estructura es proporcionar a la organización estabilidad, regularidad y pronosticabilidad.

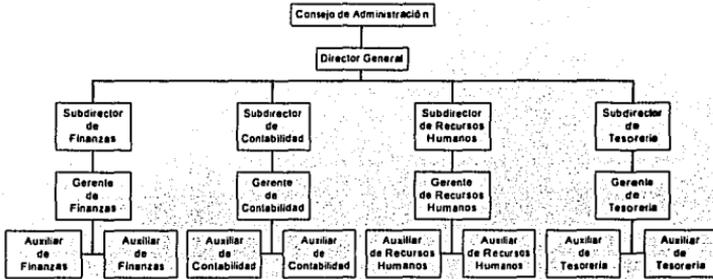


Fig. 1.4 Gráfica de una organización.

Con base en la estructura formal aparecen las *comunicaciones formales* dentro de la organización, las cuales se plantean como el trato por medio de un respeto a los patrones establecidos.

Por lo regular, las organizaciones tienden a formalizar su estructura para llevar a cabo sus objetivos. Sin embargo, el lado formal no siempre explica la totalidad de los hechos sucedidos dentro de una organización. Existe un punto complementario, un trato informal, que trae consigo una *comunicación informal*: aquellas comunicaciones independientes de las tareas y niveles jerárquicos de la organización.



Fig. 1.5 La comunicación formal e informal, complementándose una y otra.

Los factores que afectan a la estructura informal son la proximidad y la atracción mutua de los individuos que interactúan en las actividades de trabajo, así como también su semejanza de valores y de características sociales.

En toda organización suele haber una discrepancia entre la estructura formal-oficial y el comportamiento informal-no oficial. Según Rogers, existen ciertas razones para estas discrepancias³⁰:

1. La estructura formal es un tanto obsoleta.
2. Trata en forma principal con situaciones rutinarias y no tan bien con las no rutinarias.
3. Rara vez hace las leves decisiones que son necesarias en cada caso específico.

1.2.5. DIRECCIÓN DE FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS LABORALES

La dirección del flujo informativo, según Katz y Kahan³¹, puede tomar las siguientes rutas:

- a) Comunicación descendente.- Siguiendo la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas.
- b) Comunicación horizontal.- Moverse entre pares iguales dentro del mismo nivel organizacional.
- c) Comunicación ascendente.- Ascender por la escala jerárquica.

La unión de las tres clasificaciones crea una comunicación en múltiples direcciones o *multidireccional*. . Es ésta en la que se basa el presente estudio.

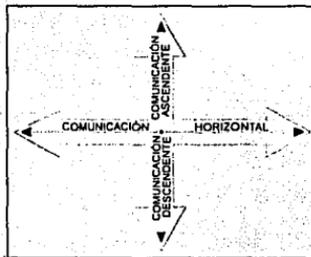


Fig. 1.6 Flujo de comunicación multidireccional.

Sin embargo, resulta conveniente definir las clasificaciones anteriores por separado, con el fin de esclarecer las diferencias entre cada una y comprender a la comunicación

³⁰Cfr. *Ibidem*, p. 87.

³¹La información relativa al flujo de comunicación en grupos laborales así como sus clasificaciones fue extraída casi en su totalidad de: Katz, y Kahan. Cfr. Katz, Daniel y Robert L. Kahan. *Psicología Social de las organizaciones*. Ed. Trillas. Primera edición, México, 1977.

multidireccional en sus diversos componentes, de forma que su estudio se realice a lo largo del trabajo.

1.2.5.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Dentro de la comunicación línea abajo (descendente), se explican cinco tipos básicos:

1. *Ordenes para hacer una tarea específica (instrucciones de trabajo)*: Este tipo de comunicación se presenta predominantemente en organizaciones militares y hospitales. Su objeto es asegurar una ejecución confiable de las labores que realice el ejecutor en el papel que se le asigna.

2. *Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona ésta con otras tareas organizacionales* (explicación razonada del trabajo): satisface una necesidad de conocimiento y curiosidad del empleado respecto al papel que realiza, induciéndole más a la mecánica de trabajo³².

3. *Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales*: Esto se reduce al conocimiento de las todas las obligaciones y derechos que tiene un trabajador dentro de la organización, tanto rutinarios como aleatorios a las tareas regulares.

4. *Retroalimentación al subordinado respecto a la participación*: Hacer saber al personal, mediante la exteriorización de sus méritos y fallas por parte de los niveles superiores, que las cosas que realizan afectan a la organización.

5. *Información de carácter ideológico*: Se utiliza para inducir al personal en la organización para inculcar la idea de una misión por cumplir. Un tipo de adoctrinamiento respecto a las metas que se tienen que lograr.

1.2.5.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

El uso de la comunicación horizontal (entre homólogos) facilita el desempeño laboral, además de proporcionar apoyo emotivo y social a los participantes. Katz y Kahan

³²Pero representa un factor de riesgo para la gerencia, ya que, al conocer el subordinado las actividades que realiza y verse con determinadas limitaciones, chocará con la estricta lealtad que le debe a la empresa, lo que acarrearán problemas disfuncionales. Quizá intente llevar a cabo sus actividades de forma distinta, y los líderes organizacionales "no tolerarán la variación de conducta que esto introduce al sistema" Es por ello por lo que a este tipo de comunicación se le presta menor atención. Cfr. Katz y Kahan, *Op. Cit.* P. 267.

dicen: "*Es imposible coordinar ciertas tareas tan específicamente que resulte innecesaria la coordinación entre compañeros en el proceso de trabajo*"³³.

Sin embargo, este tipo de comunicación es una de las más delicadas, Se corre el riesgo de impedir un máximo de eficiencia en las labores al establecer un *flujo sin restricciones* (las personas pierden tiempo en charlas). En sentido inverso, la adopción de *estructuras autoritarias* trae consigo una abolición en las formas de comunicación libre entre iguales, inhibiéndolas. Dan lugar a la incertidumbre y no otorgan facilidades para organizarse internamente en las labores que así lo requieran.

Llevar a la comunicación horizontal tanto a la vertiente donde se permita un flujo desmedido, así como al extremo de la rigidez . puede resultar nocivo para el desarrollo de la organización.

En lo referente a las agrupaciones, la competencia entre grupos que desempeñan funciones iguales o similares puede tener aspectos benéficos, o bien, cerrar la comunicación. Esto depende de la apertura que tenga un grupo con otro, ya que, ante una competencia abierta y sana, regularmente no sucederá que se bloqueen las informaciones. Habrá intercambio e identificación. Pero en caso contrario, la competencia tiende a crear circuitos donde únicamente los elementos de un grupo tendrán comunicación entre ellos, censurando informaciones a las personas del grupo rival.

Es por ello que se necesita un equilibrio en las comunicaciones horizontales (detectada por medio de evaluaciones periódicas) para evitar vicios y manipuleos.

1.2.5.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente se puede resumir en cuatro puntos esenciales:

1. *Lo que la persona habla a sus superiores sobre si misma, sobre su desempeño laboral y sus problemas:* expone a los puestos superiores sus logros y barreras personales para la ejecución de la tarea.

2. *Acerca de otras personas y los problemas de ellas;* todo lo que realicen sus compañeros, ya sea de forma positiva o negativa.

3. *Acerca de las prácticas y la política organizacional:* su punto de vista respecto a la manera de proceder de la organización, tomando el papel de espectador.

³³ *Ibidem*. P. 271.

4. *Acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo:* aquello que el individuo piensa que hay que modificar y las opciones pertinentes para realizar dichos cambios.

En algunos casos, dos o más puntos se pueden presentar combinados, dependiendo del tipo de diálogo que plantee el subordinado al superior.

Una de las dificultades de la comunicación ascendente estriba en la forma en que se estructuran las organizaciones. Al existir jerarquización, aquellos que se encuentran en los niveles inferiores deben de adaptar su flujo de información a los parámetros del sistema, lo crea cierto *temor* a comunicarse en línea ascendente. Este temor se basa en el riesgo de una mala interpretación, al suponer que los superiores tomarán sus comentarios como preámbulo para una subversión, y si esto sucede, traerá consigo un castigo para el subordinado y hasta puede perder de su empleo.

En otro sentido, la comunicación ascendente puede tomar matices desinformativos. Los subalternos la utilizan en ocasiones para alabar sus méritos, tratando de "tapar" los errores en que hayan incurrido. Esta desinformación trae consigo que el panorama real que presenta la organización sea transfigurado, por lo que el superior, en determinado momento, puede incurrir en una *toma de decisiones* errónea que afecte de manera negativa a la organización al utilizar datos incorrectos.

Al margen de las dificultades en la comunicación ascendente, cabe resaltar que dicho tipo de comunicación funge un papel primordial. Con ella se logra apreciar la realidad de los subordinados. Es el vehículo para manifestar inconformidad o aceptación ante aquello que promueven los superiores. Resulta menester de los puestos con mayor jerarquía promoverla e incentivarla.

1.3 ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES

1.3.1 RETROSPECTIVAS: ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Con el paso del tiempo, han surgido múltiples puntos de vista respecto al papel que desempeña la comunicación en el devenir de las organizaciones. Para comprender la naturaleza de la comunicación organizacional actualmente, es necesario hacer una semblanza de las principales escuelas de comportamiento humano que se han hecho presentes a lo largo de las últimas décadas.

La comunicación va de la mano con la conducta que se presenta en las organizaciones (después de todo, comunicar es una forma de manifestarse, de comportarse). Esto ha traído como consecuencia que, ante la aparición de cada una de las escuelas de comportamiento, se hayan implementado también flujos de comunicación distintivos a ellas.

A criterio de Rogers³⁴, son tres las escuelas que han predominado en el estudio del comportamiento organizacional. Estas tres escuelas reciben los nombres de Escuela de Administración Científica, Relaciones Humanas, y Sistemas, respectivamente. La Escuela de Administración Científica se originó en 1910 y fue popular hasta la década de los treinta; ésta fue sustituida por la escuela de Relaciones Humanas, que predominó hasta la década de los sesentas, cuando hizo su aparición la Escuela de Sistemas. A pesar de que cada una tuvo su tiempo hegemónico, las aportaciones más trascendentales que han brindado siguen vigentes, fusionándose entre sí -ninguna ha sufrido un reemplazo definitivo al nacimiento de una nueva: al día de hoy, todas se complementan-.

La evolución histórica de las escuelas de comportamiento se dio a partir de los sucesos que aparecieron a lo largo de las vivencias cotidianas, obtenidas en las labores de aquellos que las crearon. Es importante, entonces, repasar su entorno y descubrir las ideas que culminaron en teorías con aplicaciones prácticas, cuyos autores aportaron una gran riqueza a las ciencias del comportamiento humano y de la comunicación., Además, relacionar la evolución de la conducta organizacional y sus implicaciones con los tipos de flujo de comunicación predominantes.

³⁴ Rogers, *Op. Cit.*, P. 29.

1.3.1.1 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA³⁵

A la Escuela de Administración Científica en ocasiones se le llama también "teoría de la máquina", "maquinismo" o bien "taylorismo", ya que fue creada en la segunda década de este siglo por el científico norteamericano Frederick Taylor, mediante el lanzamiento de su obra *Scientific Management* (1911) ³⁶.

Taylor fue partidario de crear diferencias entre las funciones del supervisor y las del subordinado; es decir, que el supervisor organizara (mandara) y el empleado de nivel inferior se encargase de la realización física del trabajo. Percibía a la comunicación organizacional como un medio de fuentes (esto es, de jefes) hablando a los subordinados. Impulsó la especialización, lo que posteriormente haría aparecer al individuo como extensión de la máquina (de ahí que a esta escuela se le haya dado el nombre de "maquinismo"). Prácticamente, en este periodo no se tomó en cuenta al ambiente comunicacional.

Henry Fayol, en 1949, comienza las observaciones acerca de la comunicación en el modelo de Taylor³⁷. Concretamente, dejó ver que el subordinado estaba muy limitado en su retroalimentación, sus flujos de comunicación estaban restringidos, y sugirió una solución. Creó un dispositivo especial por medio de salvoconductos, conocido como "Puente de Fayol". Originalmente -según el modelo creado por Taylor-, si un subordinado deseaba comunicarse con un sujeto de igual jerarquía pero que se encontrase en un área diferente, la comunicación iniciaría hacia los superiores inmediatos, pasando por la punta y bajando

³⁵ Esta escuela sigue los pasos del método científico, los cuales son los siguientes: 1. Identificar la proposición (objetivo), 2. Adquirir información respecto a la proposición por observación, 3. Formular una hipótesis respecto a la proposición, 4. Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados, 5. Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos, 6. Exponer la respuesta tentativa a la proposición y 7. Ajustar la respuesta a la proposición. (Fuente: Terry, George R. *Principios de Administración*. Ed. Continental, Primera Edición, México, 1985, P., 44.)

³⁶ Pero aunque esa es la fecha que se sabe de publicación; esta escuela tiene antecedentes mayores. Taylor, a finales del siglo XIX (1870), era supervisor de mecánicos de una planta ensambladora, después de haber desarrollado puestos inferiores en la misma empresa. Debido a que el mismo había sido maquinista, intuía que la eficiencia en el taller podía ser incrementada.

Este joven de finales del siglo pasado, observó con detenimiento una por una de las funciones que realizaban los mecánicos y supervisores del taller, dando por hecho que el entorno podría ser variado utilizando un análisis de puestos por medio del cual se pudiesen determinar los procesos productivos inherentes a cada función y mejorarlos

De acuerdo a este punto de vista, la solución consistía en un diseño de puestos hecho de manera meramente científica. Se analizaría cada función, operación o proceso para determinar la mejor manera de desarrollo (en otras palabras, reducir al máximo los movimientos del personal y lograr que el trabajo fuera realizado en el menor tiempo posible). De esta forma introdujo el estudio por "tiempos y movimientos", además de la motivación ante el pago y diversificación de tarifas, conocido como "plan de trabajo diferencial": a mayor producción, mayores sueldos. Cf. Scanlan, Burt K. *Principios de la Dirección y la Conducta Organizacional*. Ed. Limusa, Primera Edición, México, 1978. Pp. 40 a la 44.

³⁷Cf. Rogers, *Op. Cit.*, Pp. 36,37 y 38.

hasta el interesado, previo reconocimiento de los superiores ejecutivos y directos del empleado al que se le dirigiese la información. Fayol propuso el "puente", es decir, propiciar la comunicación horizontal con el propósito de facilitar los flujos de comunicación y ahorrar tiempo en situaciones críticas.

"Para ejemplificar, se considera a una empresa con siete individuos: A, B, C, D, E, F, G y H (Fig. 1.6). D está en la punta (es el director general), C y E son los subdirectores de área, B y F son los jefes de área y por último A y G son los subordinados. Resulta que A, cuyos jefes son (aparte del director D) B y C, necesita imperantemente transmitir un mensaje a G, pero éste último está ubicado en el área que dirigen E y F. Mediante el modelo original de Administración Científica, A debía mandar el mensaje a su jefe inmediato B, éste a su vez a C, turnarlo a D, quien asintiendo el manejo de las informaciones lo pasaría a E con la finalidad de girarlo a F el cual, por último, se lo daría a G. La misma información pasando por siete manos. Obviamente, si G quisiera comunicar algo a A, sucedería exactamente lo mismo: le tomaría siete pasos. Mediante el Puente de Fayol, la información sería comunicada de A directamente a G y viceversa, lo que parece más lógico si se presume que en las organizaciones lo que falta es tiempo para el ejercicio de las tareas"³⁸.

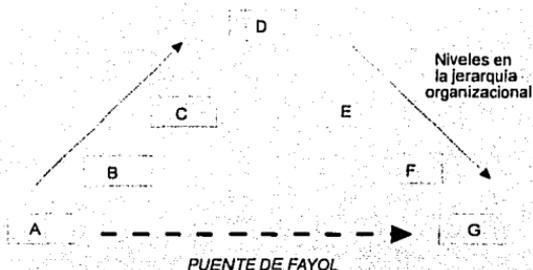


Fig. 1.6 .Diagrama del puente de Fayol, donde se aprecia la dificultad que originalmente presentó la comunicación formal ascendente en la Escuela de la Administración Científica, pero que mediante las teoría expuestas por Henry Fayol, se proporciona una comunicación directa entre los individuos A y G.

³⁸ Aportación personal.

¿Qué quiere decir esto? Pues que el modelo original que ofrecía la Escuela de Administración Científica estaba prácticamente cerrado a la retroalimentación y a la comunicación entre iguales, sólo se daba facilidades a la comunicación formal-descendente. No fue sino hasta que Fayol enunció una serie de modificaciones cuando pudo variar dicha mecánica, reconociendo, en cierta forma, un error en la teoría original ya que demostró que la estructura puede impedir los flujos de comunicación útil, y que se deben permitir excepciones especiales.

*"Sobre todo, la Escuela de Administración Científica no concedía un papel de mucha importancia a la comunicación, y concebía la comunicación como limitada al mando y al control a través de canales verticales formales. Esto representaba que aquellos que se encontraban en la cumbre poseían toda la información pertinente, y que la función de la comunicación era difundir sus conocimientos"*³⁹.

A la postre dicha escuela fue repudiada por mucha gente (en especial por los sindicatos). Sin embargo, no se puede negar la aportación que legó con respecto al uso el método científico a las cuestiones organizacionales, lo que se tradujo en un incremento en la disciplina laboral y una mayor productividad. Dejó de tener vigencia en la década de los cincuenta, al surgir los estudios Hawthorne y la Escuela de las Relaciones Humanas.

1.3.1.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La Escuela de las Relaciones Humanas se originó a partir del pensamiento de sus dos fundadores: Chester I. Barnard y Elton Mayo. Barnard escribió un libro de enorme influencia, *The Functions of executive*, en 1938. Por su parte, Mayo encabezó una serie de investigaciones conocidas como "Experimento Hawthorne", practicadas en la planta del Western Electric de la población del mismo nombre, ubicada en los Estados Unidos.

Las circunstancias que rodean el nacimiento de esta escuela de comportamiento, se debieron en parte al apogeo económico que surgió en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, a la especialización que la Escuela de Administración Científica había creado, pero, fundamentalmente, al incremento en la proporción de trabajadores de oficinas y a nivel ejecutivo ("*trabajadores de cuello blanco*"⁴⁰). Estos profesionales no eran contratados debido a que tuvieran un parentesco con el dueño de la empresa, ni tampoco ascendieron de rangos inferiores. Eran egresados de las escuelas de Comercio e Ingeniería.

El costo de contratar a estos trabajadores capacitados ayudó a las organizaciones a ser más consientes de las necesidades de su personal: se les trataba con consideración para

³⁹ Cfr. Rogers, *Op. Cit.*, p. 38.

⁴⁰ *Idem.*

retenerlos, por lo que no se apreciaba más como tranquilas extensiones de las máquinas de la compañía.

Los estudios que tuvieron más importancia en el redescubrimiento de la motivación humana en el trabajo, y que se convirtieron en piedra angular de la teoría del comportamiento organizacional, se conocen como estudios de Hawthorne⁴¹.

A principios de 1924 se inició una serie de experimentos en dicha planta, los cuales finalizaron hasta principios de la década de los 30's. Al iniciar el experimento se agrupaban las operarias en grupos de cien y a cada una se le ofrecía un incentivo de acuerdo con el rendimiento total del grupo. Entonces se solicitó el consentimiento de cinco operarias para participar en el experimento, el cual consistió en una serie de variaciones al entorno laboral y los horarios, junto con un trato más cercano entre superior y subordinado. Se amplió la retroalimentación, a la par de los incentivos en especie.⁴²

Lo interesante de este experimento radicó en la fluidez que existía en la comunicación interna mantenida entre el investigador y las operarias. Antes de instruir cualquier cambio se solicitaba la opinión del grupo. Así, ellas tenían la posibilidad de expresar su punto de vista o lanzar alguna sugerencia. En otras palabras, *se les tomaba en cuenta*, rompiendo con una comunicación estrictamente del tipo descendente e instruyendo una ascendente. Se notó una mayor productividad, más entusiasmo, más motivación.

Se observó también que el motivante económico tenía que ser complementado por una serie de estrategias que hicieran a los subordinados sentirse "observados" e importantes;

⁴¹ *Ibidem*, Pp., 38 a la 50.

⁴² La historia se desarrolló de la siguiente manera:

1. Al grupo femenino se le trasladó del departamento general de montaje a un departamento independiente.
 2. Se optó por modificar el sistema de incentivos para que a cada empleada se le remunerara de acuerdo con el rendimiento de las cinco y no de acuerdo con el rendimiento de los cien operadores del departamento general.
 3. Se establecieron dos periodos de descanso (uno por la mañana y otro por la tarde) de cinco minutos cada uno.
 4. Los periodos de descanso se ampliaron posteriormente a diez minutos cada uno.
 5. Más adelante se redujeron estos periodos de nuevo a cinco minutos, pero el número de periodos de descanso se aumentó a seis.
 6. Después, se eliminaron cuatro periodos de descanso, quedando dos periodos de diez minutos cada uno; sin embargo, por la mañana se les ofrecía café y un sandwich; por la tarde se les ofrecía también un bocadillo.
 7. Se amplió el periodo de descanso de la mañana a quince minutos ofreciendo los mismos alimentos.
 8. Se produjeron cambios en el horario de trabajo, eliminando una hora al final del día y descansando los sábados.
 9. Se produjeron cambios en el sistema de alumbrado, ventilación y aspectos similares.
- A la par de cada alteración en el ambiente, se presentó un mejoramiento en la producción. Al cabo de varios años en los que todos se convencieron que definitivamente había una relación entre productividad y los diversos factores de cambio, se optó por regresar al sistema inicial, sin descanso, sin café y sin alumbrado eficiente. Para sorpresa de muchos, la producción de la muestra experimental volvió a incrementarse.
- Cfr.* Scanlan, Burt K. *Op. Cit.* Pp. 45 a la 47.

que su entorno, sea cual fuere, variara constantemente, de tal suerte que se rompiera con la monotonía del mecanicismo; además de ser respetar sus opiniones e inquietudes. Es decir que el tipo de supervisión utilizado (tratar de entender al empleado en vez de mostrarse autoritario) fue vital. Conceptos como satisfacción y moral del trabajador salieron a primer plano en esta escuela, que estaba centrada en el individuo y no en la organización.

Por otra parte, una contribución más que lograron los estudios Hawthorne fue el descubrimiento de ciertos parámetros de identificación que se da entre los integrantes de un grupo. Los trabajadores producían a un ritmo no establecido por sus supervisores, ni por los expertos en los estudios de tiempos y movimientos, sino *por ellos mismos como grupo*, lo que demostró la trascendencia que representa una comunicación horizontal. Si un trabajador no producía de acuerdo con este parámetro, el grupo ejercía presión sobre él para que trabajara más, e incluso podían lanzarse en ayuda del productor lento (confundiéndose así los registros de producción oficial de trabajo mantenidos sobre el individuo). De igual manera, el que producía en exceso también recibía la presión de sus iguales -y hasta podía ser participe de agresiones físicas-, hasta que su producción regresara a la norma establecida por el grupo,

Esta escuela también abogó por la capacitación laboral y el cambio en los parámetros directrices de las empresas. En muchos casos, observaron que se requiere el cambio tanto de los programas de entrenamiento individuales como el cambio de la estructura organizacional debido a que, cuando una persona que se está entrenando regresa a sus labores cotidianas dentro de la estructura existente, pronto recaer en su antiguo comportamiento.

A raíz de la publicación del libro de Barnard, surgieron diversos puntos de vista que en mucho cooperaron para el entendimiento de las causas y efectos que la Escuela de Comportamiento humano traería consigo en las organizaciones. Barnard no estaba satisfecho con la definición tradicional de organización, en donde prevalecía la actitud mecanicista y formal. Para él, el punto más importante de una organización era la comunicación. Ponió mucha atención tanto en los aspectos formales como en los informales de las organizaciones.

Decía que las organizaciones informales son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales, que los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. Que la comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización. Barnard fue uno de los primeros en reconocer a la motivación humana como un factor crucial en la organización y en observar que los motivos económicos eran en ocasiones de menor importancia.

Con los estudios de Hawthorne se comprobó que el funcionamiento del grupo informal estaba muy aparte del panorama formal. Alcanzar la participación, fortalecer el

compromiso hacia la empresa y mantener la cohesión del grupo, se consideran como funciones prioritarias de la comunicación en los grupos de trabajo informales.

Muchos estudios y publicaciones surgieron a partir de los estudios Hawthorne, con el fin de explicar, en palabras de distintos autores, los resultados positivos que aportaba la nueva escuela de comportamiento, además de sus carencias. Algunos críticos revelaron una manipulación por parte de la directiva hacia el empleado, debido a que consideraban que daban la fachada de crear una verdadera "democracia", sin serlo. Según ellos, se hacía creer a los subordinados que tomaban parte en un proceso de decisiones participativo, cuando las decisiones ya estaban fijadas de antemano por los altos ejecutivos.

Otros más la acusaron de ser engañosa, debido a que acudía a un cierto tipo de soborno moral para hacer que el subordinado acatará las normas de la empresa, transfigurando, de esta manera, el supuesto interés de la administración por los trabajadores y por la comunicación con ellos. Rogers expone la opinión de Leavitt: "*Uno de los mayores defectos (del movimiento de las Relaciones Humanas) fue reducir la honestidad de la comunicación; condujo a la gente a practicar juegos, engaños mutuos, a hablar en un nivel mientras se comunica en otro*".⁴³

La teoría de las Relaciones Humanas creada por Barnard, aportó al estudio de las organizaciones el interés por un flujo más amplio en la comunicación. Aparecieron nuevas vías para la retroalimentación del personal subordinado y fijó la pauta para una comunicación en múltiples direcciones.

Dicho esquema evolucionó posteriormente en la Escuela de Sistemas, la cual se tratará a continuación

1.3.2 ESCUELA DE SISTEMAS⁴⁴

La Escuela de Sistemas constituye una de las pautas para el presente estudio. Durante las décadas de 1960 y 1970, comenzó a emerger una síntesis de las Escuelas de Administración Científica y de las Relaciones Humanas, debido a la observación de que la primera se adecuaba más con cierto tipo de organizaciones, en tanto que las hipótesis de la segunda eran más apropiadas para otras. Como resultado, surge la Escuela de Sistemas

La Escuela de Sistemas basa su teoría en la comparación de las organizaciones con sistemas vivientes o ecosistemas. Concibe a la organización como un sistema de componentes interrelacionados, y subraya a la orquestación de estas partes como la clave

⁴³ Rogers, *Op. Cit.*, P. 51

⁴⁴ *Cfr. Ibidem*, Pp. 53 a la 63

para elevar al máximo el desempeño. Este enfoque tiene su raíz en la "Teoría de los Sistemas Generales", cuyos creadores son el biólogo y filósofo Ludwig van Bertalanffy, el lógico Anatol Rapoport, el filósofo y economista Kenneth Boulding y el sociólogo Talcott Parsons.

Un elemento esencial en un sistema es la comunicación. ES EL FLUIDO VITAL. La información es considerada por los teóricos de esta escuela como el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones. En realidad, *el procesamiento de información (también conocido como "procesamiento de datos") llegó a ser considerado por la Escuela de Sistemas como la principal función ejecutada por todas las organizaciones; los sistemas organizacionales eran, en esencia, sistemas de comunicación*⁴⁵.

La Teoría de los Sistemas Generales considera al sistema como la suma de sus partes, al observar que las interacciones complejas entre los elementos de un determinado sistema quedan destruidas al fragmentarlo. En vez de eso, tienen que ser estudiados los todos como lo que son: unidades totales, sistemas.

1.3.2.1 EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN VISTO DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

Desde el punto de vista sistemático, *una organización es un sistema compuesto por una serie de elementos definidos que tienen ciertos objetivos limitados*. La finalidad de la organización es alcanzar la eficiencia óptima como un todo. Las eficiencias máximas por parte de cada uno de los elementos no son tan significativas como las logradas por la generalidad en conjunto.

El criterio de sistemas presenta cierta dificultad cuando se desea aplicar a la investigación en las organizaciones, debido a que, según éste, se deben de considerar a todos los componentes y todas las variables en conjunto. Los científicos sociales quieren respuestas atinadas del comportamiento del todo, pero caen en el error de considerarlo fraccionado o crear ambientes ficticios.

El caso de los experimentos Hawthorne es un ejemplo de estos ambientes creados, ya que tomó como base un "laboratorio" donde los sujetos reaccionaban de acuerdo a ciertos estímulos artificiales. Se opinó, posteriormente, que las personas que tomaron parte en este estudio modificaron su conducta (y su productividad) de manera favorable, debido a los cambios presentados en un medio modificado con premeditación y ajeno a la realidad.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 59

Como resultado, lo que se descubre no son las clases típicas de comportamiento humano, sino las reacciones de ciertas personas a un ambiente controlado y restringido⁴⁶.

Otra vertiente de estudiosos es la de los historiadores. Este tipo de científicos "cierran el laboratorio" y se dedican a llevar al cabo lo que se conoce como "estudios de caso", donde describen aquello que realmente ocurre en una organización a detalle. Redactan reacciones de las personas paso a paso, y plantean la historia reportada como base de discusión y análisis. Esta tendencia es criticada debido a que reporta tan sólo situaciones en las que actúan variables anteriores y necesidades que se presentan al momento de la investigación.

Por otra parte, hay una tercera facción: los atomistas. Éstos, realizan investigaciones considerando a cada uno de los individuos de forma independiente, para obtener al final una secuencia de datos que, reunidos, llevarían a definir la conducta general del grupo.⁴⁷

Estos métodos no llegan al potencial prometedor del enfoque de sistemas. La investigación experimental en laboratorios de la comunicación (y de otros campos) ha sido relativamente atomista, en tanto que los estudios de campo han tenido casi siempre la tendencia de ser globalizadores, pero incluso lo han sido mucho menos de lo que exige el método de sistemas. Es difícil presentar un testimonio experimental certero que contemple una totalidad absoluta de verdades⁴⁸.

1.3.2.2 EL ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO EN LAS ORGANIZACIONES⁴⁹

Un *sistema* es un conjunto de unidades que se diferencian de su ambiente por medio de fronteras. Una frontera se crea con base en los flujos de información que entran y salen de la unidad. Si las fronteras están abiertas al libre paso de información, el sistema tendrá

⁴⁶ Existen muchas críticas al respecto. Algunos científicos estudiosos del comportamiento humano consideran que las personas que interactúan en un laboratorio no están respondiendo como lo harían fuera de él, sino que contestan conforme al ambiente del laboratorio y, en especial, según el criterio de aquellos que realizan el experimento. En otro sentido, algunos participantes pueden cooperar bastante con la persona que realiza el estudio mientras que otros no lo hacen, al grado de llegar, en ocasiones, a tratar de arruinarlo todo.

⁴⁷ Churchman, C. West. *El enfoque de sistemas*, Ed. Diana. Primera Edición, México, 1973. Pp. 230 a la 232

⁴⁸ Nota: De hecho, con dificultad podría realizarse esta investigación basándose en el enfoque de sistemas rigidamente. La investigación de campo del capítulo dos contempla un subsistema, observando sus singularidades en un determinado tiempo. Cabe destacar que la información se atribuye las circunstancias que se suceden en dicho subsistema únicamente a la fecha de estudio, las cuales pueden variar al paso del tiempo y con la modificación de las políticas tanto internas como externas.

⁴⁹ Es importante resaltar la aportación realizada por los científicos de la Universidad de Michigan, E.U.A., Daniel Katz y Robert Kahan, con respecto a la teoría de sistemas lanza su libro "*Psicología Social en las Organizaciones*" (México, 1977) y que es retomada muy acertadamente por Everett M. Rogers en "*Comunicación Organizacional*" (México, 1980). *Op. Cit.*

opción de recrearse día con día. Si las fronteras se cierran, el sistema poco a poco tenderá a agotar sus recursos y morirá.

Un sistema *cerrado* es el que cierra sus fronteras y se aísla por completo de su ambiente. Mientras tanto, un sistema *abierto* es aquel que intercambia información, la procesa y la transforma, además de retroalimentarla al medio que lo rodea. Realiza procesos de "importación", "transformación" y "exportación" de informaciones. Nace y se re-crea día a día, mediante los sucesos y las comunicaciones que en él se suceden. "Así, la Escuela de Sistemas (...) considera a una organización como un sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras."⁵⁰

Una persona que tiene la facilidad de comunicarse y se encuentra abierta a la recepción y emisión de informaciones, alguien cuyo criterio se ha adaptado para vivir el momento histórico, tendrá mayores posibilidades de interactuar con sus semejantes y desarrollarse en su medio, ya que es capaz de intercambiar información. A partir de eso aprende, se entera, se actualiza, por lo que puede convivir más cerca de su medio. Una organización con posibilidades e iniciativa de apertura recibirá los datos para interactuar de manera positiva con su ambiente. Puede modernizarse con una mayor rapidez, ya que se entera de los cambios que se suceden día con día, tiene mayor certeza para realizar una toma de decisiones efectivas, debido a que cuenta con un mayor número de variables para trabajar.

Pero algo muy importante que han logrado los sistemas abiertos, es incluir en su amplitud el concepto de *competencia*. Al implementar una apertura en los sistemas, éstos tendrán la facilidad de desarrollarse a la par de las expectativas que les brinda el medio, de enterarse acerca de los adelantos que presentan las nuevas tecnologías. Si el sistema tiene la facilidad de hacerse de insumos tecnológicos más avanzados cada vez, a la par de hacer frente a la profesionalización y el entrenamiento de cada uno de sus elementos humanos considerados en un todo, mayores serán sus posibilidades de brindar un producto o servicio superior a los de los otros sistemas. Es decir, de mejorar su *calidad* ⁵¹.

Si un sistema abierto convive con otros en un universo homogéneo -es decir, que presenten las mismas características- los demás sistemas replantearán sus perspectivas y manejarán una competencia entre iguales; lo cual, es una forma sana de convivencia tanto en seres vivos como en sistemas organizacionales, debido a que estimula el desarrollo.

Un sistema abierto emplea mecanismos de autorregulación, de manera que las desviaciones del equilibrio siempre están siendo corregidas y eliminadas. Esto se da cuando

⁵⁰ Rogers, *Op. Cit.* P. 55

⁵¹ *Calidad*: (del lat. *qualitas, -atis*) f.1. índole o manera de ser de una persona o cosa: *tela de calidad*. 2. superioridad en su línea, nobleza, importancia: *hombre de calidad*. Fuente: Reader's Digest de México. *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, Tomo II. Séptima Edición, México, 1977. P. 573.

una ligera alteración en un equilibrio es contrarrestada para restaurar el orden anterior. Si no es así, el sistema tiende a descomponerse y morir. En consecuencia, se requiere de energía y actividad para mantener un estado estable.

La apertura de los sistemas abiertos implica vivir en un ambiente dinámico, lo cual provoca cambios rápidos en la organización. Siempre es flexible y evolutivo, busca su desarrollo y su perfeccionamiento, interactúa en un universo activo e impulsa dicha actividad. Las organizaciones no son entes aislados, dependen del medio para subsistir.

1.3.2.3 SISTEMAS Y SUBSISTEMAS

La Escuela de Sistemas se interesa por la interdependencia de los subsistemas componentes del sistema. La mayor parte de los sistemas (organizaciones) están divididos en subsistemas (departamentos áreas, grupos laborales). Cada subsistema tiene determinados objetivos, y cada uno de ellos procura contribuir al objetivo general del sistema. De esta manera fomentan una interdependencia, la cual dependerá del flujo constante de comunicación.

*"Un subsistema es un conjunto formado por aquellas unidades dentro de un sistema que tienen una comunicación más frecuente con otras unidades en un subsistema, que con aquellas unidades que no están en su subsistema"*⁵². A partir de este comentario, se deduce la existencia de subfronteras dentro de las mismas fronteras del sistema, que separan a cada subsistema.

Un sistema abierto tiene como característica su interacción con el medio, y dentro a sus elementos entre sí. Esto hace difícil observar a las fronteras y subfronteras perfectamente definidas sin un tratamiento formal o jerárquico. De hecho, cada elemento puede ser considerado como subsistema, dependiendo el tamaño del sistema y el papel que desempeñe con base en la forma de la misma organización.

"Para ejemplificar la relación entre sistemas y subsistemas, se propone como Universo a la República Mexicana; la cual está conformada por treinta y un estados y un Distrito Federal (tomados como Sistemas). Los que radican en el país, forman parte de algún sistema. Se tomará al Distrito Federal como "El Sistema".

La Ciudad Capital está dividida en Delegaciones Políticas (Subsistema 1). Cada Delegación está particionada, a su vez, en Colonias (Subsistema 1.1). De la misma forma, las Colonias se estructuran por calles y las calles en casas y edificios (Subsistemas 1.1.1 y 1.1.1.1). Una persona que radica en la ciudad y tiene casa para

⁵² *Ibidem*, p. 57

habitar, también es un Subsistema (1.1.1.1) que, a la par de otros noventa y cinco millones de personas (noventa y cinco millones de Subsistemas), convive entre ellos como subsistema Alterno.

Pero ahí no acaba todo. Visto en un plano ascendente, todas de alguna manera forman parte de diversas organizaciones y grupos. Surgirán entonces los subsistemas familia (1.1.1.2), trabajo (1.1.1.3), escuela (1.1.1.4), amistades (1.1.1.5), etc. que a su vez forman parte de otros subsistemas de mayor extensión, como es el caso de la familia dentro del vecindario (1.1.2), el grupo de trabajo dentro de la empresa (1.1.3), la escuela dentro de las instituciones del mismo nivel (1.1.4), y éstas a su vez corresponden a subsistemas cada vez mayores en elementos, pero que se van adelgazando en número de subsistemas hasta llegar al Sistema y, a partir de ahí, al Universo considerado como México" (Fig. 1.7)⁵³.

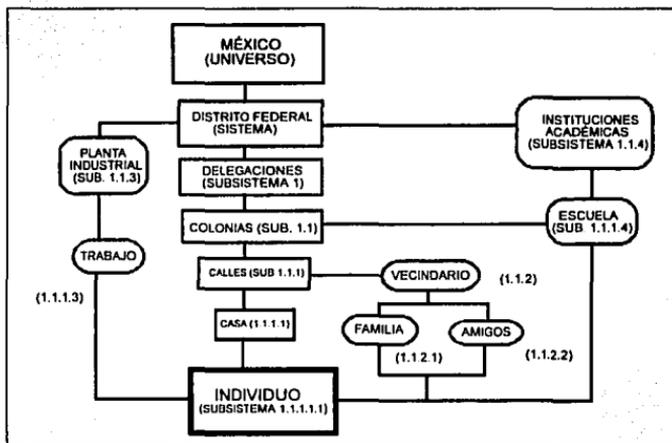


Fig. 1.7 Presentación de los distintos Subsistemas dentro de un Sistema y su interrelación.

En resumidas cuentas, todo sistema es un nido de subsistemas, compuesto de subsistemas dentro de subsistemas.

⁵³ Aportación personal

1.3.2.4 REDES DE COMUNICACIÓN

Una "red" es un agrupamiento de tamaño intermedio entre el individuo y la organización. Difiere del concepto de "grupo" porque éste se refiere a un número de individuos (o de otras unidades) que actúan con persistencia uno con otro de acuerdo con patrones establecidos, mientras que en la redes los patrones son menos rígidos. En ocasiones, elementos de diferentes grupos tienen interconexiones unos con otros, formando *redes de comunicación* debido a la necesidad de intercambio entre unos y otros. Estos patrones interconectan a los individuos por medio de flujos de comunicación informal.

En este sentido, si bien el sistema de comunicación formal (como el organigrama), es hasta cierto punto obligatorio para los miembros de una organización, las redes de la comunicación emergen en forma espontánea. Aparecen menos estructuradas y siempre están cambiando con el tiempo, por las que son menos pronosticables.

El término "red" es utilizado por los científicos de la comunicación en tres sentidos:

1. La red del sistema total: en ésta se incluyen todos los elementos del sistema, en lo que se refiere a los patrones de comunicación.

2. Sub-red: Se entiende como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con más frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación.

3. Red Personal.- El estudio, desde la perspectiva individual, del intercambio de los flujos moderados de información que mantienen los individuos integrantes de un sistema .

Se pueden definir cinco características principales de las redes de comunicación, según Katz y Kahan⁵⁴:

a) *El tamaño del circuito*, las magnitudes de la red, considerándolo desde una pequeña unidad, hasta un perímetro global que abarque una gran cantidad de gentes.

b) *La Naturaleza del circuito*, la pauta a seguir en el intercambio de la información, ya sea repetitiva sencilla o de un tipo de modificación en cadena (repetición en contraposición en el circuito).

c) *Carácter abierto o cerrado del circuito*, carácter retroalimentador o cerrado. Los actos de comunicar presentan un carácter circular, cuando son *abiertos*. "Si el proceso de

⁵⁴ Cfr. Katz y Kahan, *Op. Cit*, Pp. 262 a 266.

comunicación consiste en enviar órdenes y responder a la señal de misión cumplida, se tiene un circuito cerrado⁵⁵. Utilizando el carácter cerrado, "Sencillamente, no existen canales para admitir información nueva en distintos puntos de la cadena de transmisión"⁵⁶.

d) *Eficacia en las redes de comunicación.* Se refiere al nivel de eficiencia: mientras menos eslabones presente la red, será más sencillo poder hacer uso de ella y participar⁵⁷. La mayoría de los sistemas, además, intenta tener un "centro regulador" para elaborar mejor las tareas (disponer de un guía o jefe-director, Fig. 1.8)⁵⁸.

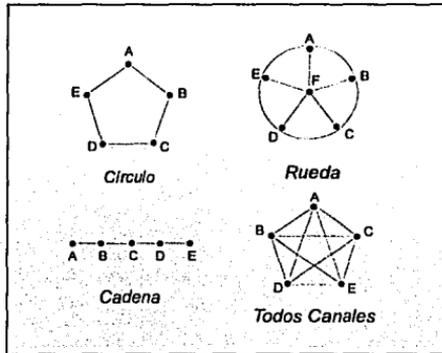


Fig. 1.8 Algunos tipos de redes de comunicación interna: Círculo, rueda, cadena y todos los canales.

e) *Relación entre el circuito y la función sistemática a la que sirve,* la unión entre circuito de comunicación en red y el funcionamiento del sistema. Para que el sistema pueda realizar su labor en forma eficiente, evitando la *sobrecarga* (exceso de información) y la *subcarga* (falta de información), deberá de adecuarse la red a las funciones y necesidades de la organización.

⁵⁵*Ibidem*, p. 263.

⁵⁶*Ibidem*, p. 264.

⁵⁷Nota: Sin embargo, esta afirmación -que ha sido comprobada- no debe de generalizarse en hallazgos de un tipo de comunicación socio-emotiva y de apoyos: mientras más apoyo pueda tener un grupo para salir adelante, será mejor, a pesar de la extensión de la red y los enredos de comunicación al haber más elementos en ésta.

⁵⁸"Dentro de los propios grupos hablan generado presiones para ir hacia redes de comunicación más sencillas; además, los grupos que no siguieron este esquema lograron la tarea con menos eficacia"⁵⁸. Esto dicen Katz y Kahan con base en experimentos reportados por Guetzok y Dill en 1957, en los que hallaron que los grupos parecían preferir un sistema de nexos mínimos, ya que diecisiete de veinte grupos que iniciaron con una red que permitía diez eslabones, al final de veinte ensayos, éstos habían reducido los eslabones a tan sólo cuatro. *Cfr* Katz y Kahan, *Op. Cit.*

Las redes aportan a las organizaciones la posibilidad de crear un balance en la comunicación interna, al complementar a los flujos formales en su labor informativa. Abren mayores fronteras a la información. La comunicación en red debe ser regulada de tal forma que no motive la proliferación de rumores e informaciones clandestinas que, de alguna manera, perjudiquen al sistema. Pero, aún así, su utilización se hace indispensable para lograr un sano ambiente organizacional.

1.3.2.5 EL SISTEMA COMO UNIDAD DE TOMA DE DECISIONES

El análisis de los problemas para la toma de decisiones depende, en gran parte, del flujo de información que se tenga en el sistema. Implica la participación no sólo de los puestos ejecutivos, sino también un apoyo real por parte de los subordinados, en referente a la transmisión de informaciones verdaderas y completas que le hagan saber a sus superiores.

Kepner Tregore, agencia de capacitación estadounidense, plantea al análisis de problemas y toma de decisiones⁵⁹ como punto de partida para un adecuado manejo de los sucesos internos y externos de las organizaciones. Paraleliza, de entrada, el DEBIERA ser con lo que es en REALIDAD. Sucede que, para abrir los ojos a dicha realidad, es imperante que se tengan las informaciones pertinentes con el fin de lograr una buena identificación de los problemas o situaciones que aquejan a los grupos laborales. Se requiere observar una a una las causas que provocan problemas y atacarlas de la manera más objetiva, con un enfoque real, total, generalizado.

Más que en otra parte, la información veraz es requerida para iniciar el análisis de las situaciones, de tal forma que dicho análisis se presente primeramente mediante una apreciación del estado real del problema.

Tanto el responsable de la decisión como aquellos participantes del grupo laboral, pueden hacer que, aquel que está encargado de la toma de decisiones, pueda llegar a la más acertada mediante un flujo continuo de informaciones claras y concisas. Que no se limite de información al encargado ni se le bombardee con demasiados datos, en ocasiones hasta inútiles, (evitar "subcarga" y "sobrecarga"), sino que se pueda plantear la realidad objetiva de los hechos.

Además, este correcto manejo de las informaciones agilizará el proceso productivo y creará un panorama más real para aquellos que tienen la responsabilidad de manejar la organización.

⁵⁹ Kepner-Tregore. *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*. Derechos Reservados. Kepner Tregore, Primera Edición, Princeton, E.U.A. 1976.

Se dice que una buena toma de decisiones lleva a una conducta eficiente del sistema. Para que la toma de decisiones pueda ser eficiente, requiere de informaciones adecuadas. A pesar de tener, sin embargo, una excelente información referente a los temas a tratar, es necesario que la comunicación que se da entre los integrantes del proceso sea buena. En realidad, la comunicación en el sistema es uno de los pilares mas importantes para lograr una toma de decisiones adecuada que impulse el desarrollo de la organización.⁶⁰

Es necesario observar con atención no sólo la capacidad de los participantes en una toma de decisiones, sino también a los canales de comunicación por los cuales transitarán las informaciones ya que de ellos dependerá en gran medida una eficiente coordinación de las decisiones y, por ende, el control del sistema.

Un sistema de control organizacional puede ser visto como una mecanismo que procesa información y toma de decisiones; y, a medida que se van tomando las decisiones, se fijan estrategias que conducen hacia la concreción de objetivos establecidos. Dichas estrategias dan por resultado ciertas retroalimentaciones hechas por los perceptores inmersos en el sistema, lo que indicará la eficiencia o deficiencia de una decisión.

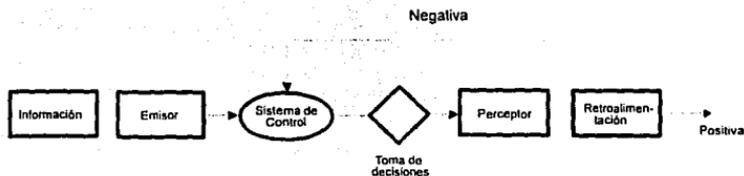


Fig. 1.9 Modelo del análisis de toma de decisiones con base en el flujo de comunicación.

Observando lo anterior, se concluye que el nivel de información afecta la corriente de salida de los modelos de conducta y, por ende, la conducta del sistema en general.

Es importante destacar qué es lo que se quiere lograr con una decisión. Esto es conocido como el *nivel de aspiraciones*. Un nivel de aspiración se puede definir como "*la actuación que un individuo espera alcanzar, es decir, lo que espera hacer*"⁶¹. En este sentido, la información es parte fundamental de un planteamiento de tareas realizadas por objetivos, ya que, dependiendo de los resultados, se observará si la información de la que se

⁶⁰Cfr. Johansen Bertoglio, Oscar, *Op. Cit.* Pp. 239 a la 242.

⁶¹*Ibidem.*, P. 240

dispuso es la adecuada para el logro de la meta fijada. El análisis de la información dará las bases para poder plantear objetivos y llevarlos a cabo en la práctica.

En realidad, llevar a la práctica las decisiones formuladas es, en sí, un comportamiento, una conducta. Las aspiraciones que se tienen para la ejecución de una tarea determinada servirán tanto al transmisor de la idea planteada -tomándolas como el resultado de una decisión- así como al receptor -para definir su comportamiento, basado en dicha decisión, es decir, un motivante-.

Habrá que hablar entonces de un análisis del éxito y del fracaso de las tareas, a partir del nivel de aspiraciones. A esto hay que agregar el conocimiento práctico de la toma de decisiones, es decir, la experiencia obtenida al experimentar una decisión. Con base en una serie de fracasos, se van ajustando las decisiones a valores cada vez más pequeños, que van acordes a la realidad de las informaciones. La retroalimentación por parte de los receptores hacia el sistema, varía en forma determinante dependiendo del nivel de éxito o fracaso de las tareas. Las aspiraciones cambian respecto a la manera en que se triunfa o fracasa. Los pormenores que conlleva lo anterior influyen mucho en el comportamiento de los ejecutantes debido a que un fracaso los desmotivará, de manera que la variación de aspiraciones dada en dichos sujetos al inicio del proyecto, caerá a un nivel inferior ante una crisis en la realización de la tarea. En ocasiones, esto puede llevar a un bache emocional, a una frustración. Dependiendo del logro de objetivos constante y a una toma de decisiones acorde a la realidad, podrá superarse ese nivel bajo de aspiraciones y estabilizarse en un plano superior.

La toma de decisiones dependerá también de la *experiencia* y de la *información acumulada*, representadas en el logro de las tareas comparado con sucesos anteriores, o bien, comparándose con otro sistema.

Un tercer determinante para la toma de decisiones y la creación del nivel de aspiraciones es la *habilidad* del sistema para hacer frente a situaciones problemáticas. De aquí, se concluye que las aspiraciones de un sistema también dependen de la pericia de aquellos que tienen la responsabilidad de tomar decisiones, las cuales tendrán como base una cantidad determinada de información y, si las decisiones fueron acertadas y cumplieron con las metas establecidas, se obtendrá el logro de la tarea fijada.

Las expectativas y el flujo efectivo de información son pieza clave para llegar a un entendimiento cabal. De una correcta toma de decisiones, basada en la realidad, en la fidelidad de sus datos, dependerá el éxito o fracaso de cualquier tarea, sea cual fuere su trascendencia. A la par de las habilidades del sistema que han sido expuestas, la información fidedigna es indispensable para la concreción de las metas.

El sistema se alimenta y retroalimenta con su entorno y sus participantes (subsistemas). El correcto manejo de las informaciones cooperará de manera positiva ante la dificultad que pudiese representar una toma de decisiones adecuada.

1.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERMEDIA.

1.4.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMUNICACIONES INTERMEDIAS: ESTUDIO DE LA CONTINUA DE COMUNICACIÓN PARA DIFERENCIAR ENTRE COMUNICACIONES MASIVAS, INTERMEDIAS Y DE PERSONA A PERSONA.⁶²

La comunicación, vista desde la perspectiva de los medios y del público al cual se dirige, observa divisiones al intentar comunicarse con los auditorios cuando varían en extensión. Es obvio suponer que no es lo mismo hacer llegar una idea a un sólo receptor que a cuarenta millones de individuos. Se requieren de medios distintos y los mensajes pueden cambiar, dependiendo de la homogeneidad o heterogeneidad de los receptores en lo referente a su marco de referencia.

Al incrementarse el número de personas en el público, se presentan mayores diferencias entre individuos, por lo tanto, la naturaleza del mensaje comunicado se vuelve cada vez menos privado o especializado y más público y poco técnico.

También, mientras más elevado sea el número de receptores, mayor complejidad tendrá el medio utilizado para hacerles llegar una idea. Por lo tanto, se observa que la sofisticación del medio correrá en forma directamente proporcional al auditorio en número.

Resulta, entonces, conveniente clasificar los auditorios. El planteamiento puede hacerse en forma de pirámide invertida. En el plano más alto de la pirámide (que consecuentemente es el más ancho), se ubica la *comunicación de masas*, es decir, aquella que abarca un auditorio mayor y con múltiples diferencias entre individuos. Representa una mayor complejidad en la forma de comunicación.



Fig. 1.10 Continua de comunicación.

⁶² La siguiente clasificación se basa en Robinson, Edward J. *Comunicaciones y Relaciones Públicas*, Ed. C.E.C.S.A., México, 1971. 1a. Edición. Pp. 265, 266, 272.

La mayoría de los expertos plantean a la comunicación de masas de acuerdo a cantidades considerables de personas -en ocasiones, pueden llegar a ser millares-, dentro de las cuales existe una buena representación de todos los principales subgrupos de la sociedad en términos de variables, como podrían ser edad, educación, ingresos, etc.

En contraste a la comunicación de masas, el pie de la continua de comunicación está considerado por la comunicación de persona a persona, también llamada *interpersonal*.

Pero si un individuo desea entablar una comunicación con un número de gentes no tan considerable como para llamarle de masas, ni tampoco tan reducido que pudiese ser interpersonal, se refiere a otro tipo de relación: a las comunicaciones a grupos, a subgrupos, denominadas como *COMUNICACIONES INTERMEDIAS*.

De hecho, se pueden trazar cuantos puntos intermedios se desee. Si se desea llegar con efectos positivos a cada uno de los perceptores, la información se tendrá que adecuar a una generalidad, de tal forma que sea comprendida por todos, basada en la naturaleza del auditorio. Al final, se observa que el contacto inmediato emisor-perceptor es menor mientras exista un incremento en la cantidad de gentes que forman el auditorio.

1.4.2 LA INFORMACIÓN AUDIOVISUAL EN LA ORGANIZACIÓN.

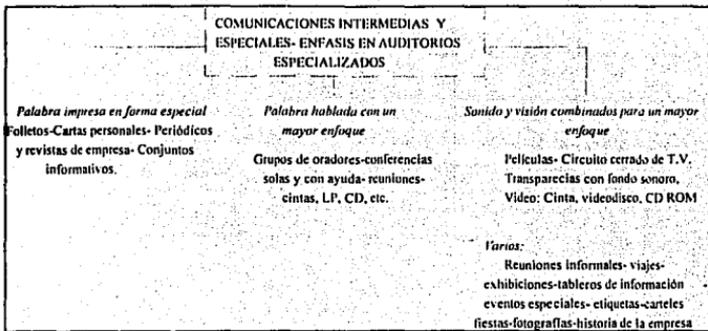
1.4.2.1 MEDIOS DE GRUPO Y DE USO PERSONAL (MEDIOS INTERMEDIOS)

Se dice que la eficiencia en una empresa se encuentra en proporción directa a la eficiencia de sus comunicaciones. Es por ello que las organizaciones destinan presupuestos de miles y a veces millones de nuevos pesos para incrementar sus posibilidades de comunicación, no únicamente en equipos o medios, sino también en estrategias y planes que fomenten el intercambio de información.

Resulta conveniente estudiar primero un panorama general de los medios de comunicación en las organizaciones antes de enfocarse al terreno de lo audiovisual. Cada uno requiere de una relación con los otros para que logren cierta complementación y trascendencia, y más aún los audiovisuales.

Una variedad de medios de comunicación en las organizaciones se observa en la siguiente figura⁶³.

⁶³ Basado en Robinson, Edward J. *Ibidem*, P. 272



De aquí se contempla a:

a) *Palabra impresa en forma especial*: esto quiere decir que una organización puede disponer de sus medios impresos no sólo para la elaboración de cartas, memorándums y fax, sino que también para crear boletines, folletos y conjuntos informativos especiales, como lo son los periódicos y las revistas internas.

b) *Palabra hablada para un mayor enfoque*: La comunicación hablada parte desde un nivel interpersonal. Pero al nivel de grupo se matiza de distintas formas: no sólo charlar en reunión formal dentro del centro de trabajo, sino que cabe la posibilidad de explotar ciertas herramientas para concebir una comunicación mucho más efectiva. Existe el uso de conferencias y mesas redondas en foros especiales, donde toman la palabra oradores y especialistas, quienes tienen la facilidad de abrir su comunicación con un grupo e interactuar con él. Los oradores actúan solos (disponiendo únicamente de los argumentos que desea exponer) o con ayuda (algún asistente, un medio de comunicación alterno como serían las gráficas, audiocintas, computadoras, Discos Compactos y L.P., etc.).

c) *Sonido y visión combinados para un mayor enfoque*: El uso de medios de comunicación más perceptivos dentro de las organizaciones y sistemas ha coadyuvado a que se plantee el hecho de que no sólo el uso de medios tradicionales, como son las cartas y la palabra directa, sean las únicas posibilidades para hacer llegar un mensaje a cierto auditorio definido, sino que mediante la implementación de medios más poderosos -a un nivel perceptivo- se amplían los alcances de la organización y da impulso a ciertos objetivos de la comunicación.

Dentro de los *medios audiovisuales* (aquellos que utilizan imágenes sonoras y auditivas) en las organizaciones, destacan las transparencias con pista de audio, las

películas tradicionales, el circuito cerrado de televisión y, en particular, el video -ya sea por medio de cintas, de videodisco o de computadoras en C.D. R.O.M.-

d) *Medios varios*: Reuniones informales, exhibiciones, tableros de información, eventos especiales, etiquetas, carteles, artículos de colección tales como encendedores, plumas, etc., fiestas, fotografías y recuerdos de la empresa con base en su historia, entre otros. (Fig. 1.11)

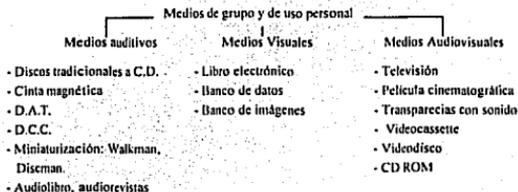


Fig. 1.11 - Despliegue de Medios de grupo y de uso personal

1.4.2.2 MEDIOS AUDIOVISUALES.

Los medios audiovisuales se refieren a los usos que se les puede dar a la imagen y al sonido. Resultan, en ocasiones, una nueva estrategia de comunicación entre grupos y organizaciones.

Un mensaje audiovisual puede ser clasificado de muchas formas, ya sea separando la imagen y el sonido o vistas en conjunto. En el caso de la imagen en particular, ésta puede ser presentada de manera en la que muestre una visión clara de la realidad, sin ninguna influencia emotiva (imagen de *situación*), o bien, cuando recrea una distorsión de la realidad, con el fin de estimular ideas y emociones usando líneas, formas, texturas, movimientos, tonos, etc. (imagen de *ficción*).

De acuerdo a la construcción de imágenes, éstas desempeñan distintas funciones como⁶⁴:

⁶⁴ Las clasificaciones que se presentan respecto a las funciones del video, tipos de sonido y funciones del sonido son tomadas de Adame Goldard. *Cfr. Adame Goldard, Lourdes. Op. Cit. Pp. 26 y 27*

FACTUAL: Cuando comunica algo directamente.

AMBIENTAL: Cuando establece una ubicación (una toma del Castillo de Chapultepec en la ciudad de México).

INTERPRETATIVA: Cuando evoca ideas, pensamientos, sentimientos, etc.

SIMBÓLICA: Cuando se emplean símbolos de asociación para indicar lugares, estados de ánimo, acontecimientos, etc. (el logotipo de una organización representando a dicha organización).

IMITATIVA: Cuando expresa una acción o apariencia (un acercamiento rápido de cámara a un vacío para simular una caída).

IDENTIFICATIVA: Cuando evoca personajes o eventos en particular (una marca de seguros representada por un sabueso Dóberman).

RECAPITULATIVA: Cuando ayuda a recordar imágenes ya conocidas o representadas.

CONECTIVA: Cuando liga acontecimientos, temas, etc. (panéo de un barco de juguete, a vista del agua, para descubrir un barco verdadero).

MONTAJE: Cuando se realiza un intercorte entre una sucesión de imágenes.

En lo que respecta al sonido, se presenta un fenómeno muy especial. A pesar de que aporta menos información, la comunicación sonora es más imaginativa que la visual. Se distingue una actitud más perceptiva y discriminativa hacia lo que se ve que hacia lo que se escucha.⁶⁵ El oído admite más rápidamente que la vista a lo desconocido o irreal.

Una repetición auditiva puede emplearse varias veces y no resultar cansado (un sonido de efecto especial puede ser repetido en distintas ocasiones sin que el auditorio se aburra), pero la repetición de una imagen puede llegar a ser familiar al auditorio desde la seguida ocasión que se presenta (agotamiento de imágenes)⁶⁶.

Los tipos de sonidos más comunes son:

NATURAL TOMADO AL AZAR: Proviene de la fuente real, es decir, el sonido ambiente al momento de hacer la grabación.

NATURAL SELECCIONADO: También proviene de la fuente real; no es una imitación, pero se ha escogido especialmente para producir algún efecto.

ATMOSFÉRICO REALISTA: Se selecciona de entre los sonidos naturales para sugerir un ambiente en particular y real (el sonido de una bomba, de un avión, etc.).

FANTÁSTICO: Es una distorsión deliberada de la realidad para estimular la imaginación a través de asociaciones (ruidos de computadora hechos con sintetizadores).

⁶⁵ *idem*, p. 27.

⁶⁶ Concepto presentado por el Dr. Mariano Cebrán Herreros en el Seminario "Los retos de la información audiovisual", Cebrán Herreros, Mariano. "Los retos de la información audiovisual", seminario. Universidad del Claustro de Sor Juana. México, septiembre 1994.

ABSTRACTO: Es el sonido que estimula ideas y emociones, sin ninguna referencia a los sonidos naturales. Los pensamientos de quien escucha lo llevan a una interpretación personal (la música).

La clasificación en cuanto a las funciones del sonido es similar a la de las imágenes:

FACTUAL: Cuando comunica algo directamente (un discurso)

AMBIENTAL: Establece una ubicación (ruidos de automóviles que sugieren una escena en una calle)

INTERPRETATIVA: Cuando evoca ideas, pensamientos, sentimientos, etc. (el sonido de un reloj para indicar la hora señalada)

SIMBÓLICA: Cuando usa símbolos de asociación para indicar lugares, estados de ánimo, acontecimientos, etc. (una sirena para denotar un accidente, el sonido de un órgano clásico como representante de una iglesia, etc.)

IMITATIVA: De un movimiento o acción de un sujeto (el sonido de un trombón que imita una risa burlona)

IDENTIFICATIVA: Cuando se asocia a gente o acontecimientos particulares (tema musical para identificar siempre a algún personaje u organización)

RECAPITULATIVA: Recuerda sonidos ya conocidos o presentados

CONECTIVA: Cuando liga escenas, hechos, etc. (puente musical para unir una escena con la siguiente)

DE MONTAJE: Es una sucesión o mezcla de sonidos ordenados para lograr un efecto determinado.

Se observa que tanto la imagen como el sonido pueden basarse en hechos reales, pero crean una realidad alternativa. Son una versión de la realidad a su forma. A esta interpretación de la realidad, que integra elementos visuales y elementos audibles, se le denomina *ico-fónica*.

El lenguaje audiovisual debe procurar mantener relación entre sus elementos: que tanto las imágenes como el sonido recreen un ambiente similar; además de coordinarse para lograr aquello que el emisor desea transmitir.

Los medios icónicos, en comparación con otros medios, proporcionan una riqueza mayor en el contenido. Se observan detalles, expresiones, situaciones y lugares que pueden ser entendidos con mayor facilidad. Por otra parte, las imágenes recrean la espectacularidad de los contenidos, es decir, pueden presentar un hecho grandioso o significativo. Trabajan en el subconsciente humano dependiendo del tratamiento que se les dé (mensajes subliminales).

El sistema audiovisual en sí, se compone de tres elementos:

1. Medios Sonoros:

- a) voz (rasgos fonéticos, palabra, timbre, entonación)
- b) música (elemento emotivo: transmite sentimientos y estados de ánimo)
- c) ruidos y silencios.

2. Sistema visual: inicia desde el plano escrito en la pantalla (títulos) y las imágenes proyectadas; contempla el uso diferenciado de los colores, luz, movimiento, planos, etc.

3. Mediación Técnica: Cámaras, micrófonos, computadoras, equipo de post-producción, equipo de proyección, etc.

1.5 LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN. COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS EN LA ORGANIZACIÓN.⁶⁷

1.5.1 LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

La comunicación de un sistema no es un lujo. requiere de cuidados constantes para su desarrollo. De hecho, se puede afirmar que la comunicación puede hundir o levantar a las organizaciones.

Desde hace algunos años, las empresas han creado enfoques distintos para contemplar su comunicación. Esto ha llevado a la creación de una nueva conciencia organizacional, dando por hecho que al mantener una buena comunicación, tanto interna como externa, (dentro del sistema y con otros sistemas), se puede lograr un desarrollo firme y sostenido.

La utilización de los medios audiovisuales en las organizaciones refuerza aún más dicha hipótesis. Al implementar nuevos medios de comunicación al alcance de las organizaciones, se tienen mayores herramientas para el desarrollo organizacional. Esto ha logrado el nacimiento de una nueva perspectiva con respecto al manejo de los sistemas y de su comunicación, al buscar una buena dirección de las comunicaciones de la empresa, responsabilidad que recaerá en elementos claves para la organización, como lo es, en este caso, el Director del Área de Comunicación.

La responsabilidad del Director de Comunicación de una empresa es muy grande. De él depende prácticamente la reputación de la empresa, tanto a un nivel interno como externo. Tiene, por lo tanto, que estar enterado de todo el movimiento interno y manejar las relaciones públicas. Debe saber cuándo una información tiende a ser flotante (oculta) y cuándo debe salir a la luz, saber manejar los canales correctos de comunicación para informaciones que requieren de medios específicos, hacer que las informaciones sean lo más comprensibles, además de lograr un manejo de éstas en forma adecuada.

Es por ello que, más allá de una dependencia ante algún departamento o área específica, el Director de Comunicación necesita estar en una escala muy alta, dependiendo únicamente del Presidente o Director General de la organización. Es, en realidad, su hombre de confianza.

Mediante el estudio sistemático de la comunicación, se observa que el Director de esta área debe de interactuar con cada uno de los elementos que conforman la empresa, así

⁶⁷Información del Seminario "Los retos de la información Audiovisual". Op. Cit.

como con aquellos participantes externos, para poder facilitar el desarrollo de la mecánica organizacional.

Como se ha observado, la información es un elemento indispensable para el análisis de problemas y la toma de decisiones. Mediante ella se puede elaborar un cuadro real o no de la situación que impera en un sistema y pueden crearse entonces rutas de acción que definen las posibilidades que tendrán los elementos del sistema para llegar al fin de los problemas. Esta responsabilidad de hacer llegar la comunicación dependerá, en el mejor de los casos, del Director de Comunicaciones, quien se integrará con cada uno de los campos o áreas que tenga la organización con el fin de estimular sus comunicaciones y su flujo de información. Es en sí, el especialista del manejo de la información.

Se puede plantear también, desde la perspectiva del acoplamiento de subsistemas informacionales -como lo serían las áreas de publicidad, capacitación, periodismo y relaciones públicas-, una Dirección General de Comunicaciones que rijan por completo sus funciones. Esto es, crear una "Super-Dirección" de Comunicación, encargada de regular la comunicación interna y la imagen de la empresa con el exterior. Será además la encargada de elaborar criterios de flujo de información, dependiendo de ellos determinará qué tipo de información será manejada para un público a diferencia de otro público en el que se utilizarán criterios distintos. Todo, teniendo como raíz, los supuestos vistos en un estudio de los receptores y su homofilia o bien su heterofilia.

1.5.2 COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

La Dirección de Comunicación, como se ha dicho, tendrá cuidado para seleccionar el manejo de la información con base en el tipo de público que se dirige. Con respecto a lo anterior, debe observar ciertas diferencias en la comunicación dentro y fuera de la organización. Las diferencias tienen como fundamento básico la delimitación presente en las comunicaciones internas y las comunicaciones externas.

Las comunicaciones internas buscan una plena convivencia entre los elementos del sistema y sus subsistemas. Son aquellas que se presentan en el interior, que comparten los participantes de la organización. Su fin es conseguir la coherencia, la unidad, la armonización de todos los que están laborando dentro de la organización.

Se presentan por medios internos intermedios, señalados con anterioridad en el punto 1.4.3.1. Deben de tener un manejo constante y un uso objetivo, a fin de mantener una comunicación dinámica, realista, apegada a la verdad.

Las comunicaciones externas son las relaciones que mantiene el sistema con otras personas, grupos u organizaciones que no laboran dentro de él. Se presentan desde el trato

individual hasta el organizacional (entre subsistemas, entre sistema y subsistemas o bien entre sistemas y sistemas). Puede darse por ejemplo, en la atención que brinda un representante de la organización a una persona determinada ajena (comunicación de la telefonista de la empresa con un cliente, proveedor, etc.), hasta en la firma de grandes convenios establecidos por medio de contratos (créditos de financiamiento por parte de una institución bancaria a la organización), o bien, un comercial de la empresa por un medio masivo, etc.. En resumidas cuentas, la comunicación externa es la imagen por parte de la empresa para con los demás.

La Dirección de Comunicación deberá mantener una buena relación con todos los elementos de la empresa, conocerlos perfectamente y procurar respeto por la claridad, la concisión y la transparencia de sus mensajes, tanto al interior como al exterior del sistema. Debe también ser cauto en cuanto al manejo de la información, con el fin de evitar malos entendidos. Pero además, y muy importante, debe saber manejar los medios de comunicación de manera correcta, utilizando los canales adecuados para mensajes específicos.

1.6 EL VIDEO Y LOS GRUPOS

1.6.1 EL DESARROLLO DEL VIDEO.

1.6.1.1 INICIOS DE LA VIDEO GRABACIÓN

La aparición del video es asunto relativamente reciente⁶⁸. La imagen y el sonido video grabados representan una modificación de la televisión tradicional, cuya señal es transmitida "en directo" (también conocida como "en vivo").

Originalmente, el archivo de imágenes televisivas se realizó por medio de la *quinescopación*, consistente en filmar secuencias de un monitor de T.V. con cámaras de cine. Este procedimiento fue ensayado mediados de la década de los cincuenta y comercializado a partir de los sesenta.

Sin embargo, el quinescopado presenta baja calidad de grabación y reproducción, ya que utiliza un sistema "indirecto" de toma de imágenes: la grabación del monitor con técnica cinematográfica hace evidente el grano del cual se conforma un cinescopio, cuya separación entre puntos es, en comparación a la película de cine, enorme.

A partir de la creación del magnetófono de cinta para la grabación magnética del sonido en 1945, comenzaron los estudios que llevarían más tarde a la grabación magnética de la imagen. Hacia 1957, la empresa Ampex incursiona en la nueva tecnología de la imagen lanzando el magnetoscopio de cabezas giratorias para video. Este sería el inicio de lo que se conoce propiamente como video grabación.

Para grabar una imagen -la cual contiene una gran cantidad de información-, se observó que era necesario elevar la velocidad a la que corría la cinta. De esta forma, se sustituyeron las cabezas fijas al estilo de la grabadora de sonido, por las cabezas rodantes especiales para video.

Inicialmente, la lectura de la cinta magnética de video se hizo mediante un disco de alrededor de cinco centímetros de diámetro, el cual sostenía cuatro cabezas girando a 250 revoluciones por segundo (R.P.S.) frente una banda de cinco centímetros de ancho que se deshenebraba longitudinalmente. A este tipo de lectura se le llamó *transversal*, y fue utilizada progresivamente en los estudios profesionales de video grabación y luego en equipos de reportaje periodístico. Aquí la cinta aparece en carrete abierto, lo que

⁶⁸Francis Balle hace una remembranza de los inicios del video, a la cual haremos referencia. (Cfr. Balle, Francis. *Comunicación y Sociedad*. Evolución y Análisis comparativo de los medios. Tercer Mundo Editores. Primera Edición, Santa Fe, Colombia, 1991. Pp. 119 a 122.)

proporciona mayor facilidad en la edición al tener contacto directo con el ambiente externo, como en el caso de la cinta de cine. Estos procedimientos iniciaron su comercialización al inicio de los sesenta.

Algunos años después, entre los sesenta y setenta, apreció otra modificación en la manera de enhebrar la cinta. De una pulgada de ancho, la cinta se enrolla en forma de hélice al rededor de un tambor de diez o veinte centímetros que sostiene una o dos cabezas y gira entre mil quinientas y tres mil revoluciones por minuto (R.P.M.). Según la forma como se enrolla la cinta, se habla de que se enhebra en Alfa o en Omega. A estos procedimientos se le denomina *helicoidales*, y son el antecedente del que se lleva a cabo en las *video cassette*eras.

Resultan interesantes los estudios que fueron practicados entre las décadas de 1960 y 1980 relativos al perfeccionamiento de las máquinas lectoras de cinta, ya que marcaron ciertos parámetros y dieron como resultado el establecimiento de carretes de cinta en cajas especiales de reproducción, conocidos el día de hoy como *Video Cassettes*.

A nivel profesional, la grabadora magnética en formato de cassette permitió el nacimiento de nuevos métodos de trabajo (grabación por secuencias, re-lectura inmediata de una escena, etc.). Sin embargo, el avance más representativo fue la aparición de grabadoras menos complejas y voluminosas. Al mismo tiempo, se crearon las primeras versiones para el "gran público", lo que desembocaría, a fines de los setenta, en los video cassettes de *formato doméstico*.

1.6.1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS FORMATOS DE CINTA PARA VIDEO⁶⁹

El día de hoy, los formatos para cintas de video tiene diversas clasificaciones, desde lo profesional hasta lo doméstico. Las siguientes tablas muestran a grandes rasgos una clasificación de estos formatos.

FORMATOS DOMÉSTICOS

FORMATO DE CINTA	ANCHO DE CINTA	TIPO DE CARRETE
8 mm.	8mm.	Cassette
Hi 8	8 mm.	Cassette
Beta	1/2"	Cassette
VHS	1/2"	Cassette
VHS-C	1/2"	Cassette

⁶⁹ Cortesía de la 3M Company

FORMATO DE CINTA	ANCHO DE CINTA	TIPO DE CARRETE
S-VHS	1/2"	Cassette
S-VHS-C	1/2"	Cassette

FORMATOS PROFESIONALES

FORMATO DE CINTA	ANCHO DE CINTA	TIPO DE CARRETE
U-Matic	3/4"	Cassette
U-Matic-SP	3/4"	Cassette
Betacam	1/2"	Cassette
Betacam SP	1/2"	Cassette
M-Format	1/2"	Cassette
M-II Format	1/2"	Cassette
Tipo C	1"	Carrete Abierto
Tipo B	1"	Carrete Abierto
Quad	2"	Carrete Abierto
Quad Cartucho	2"	Cartucho
1" HDTV Análogo	1"	Carrete Abierto
1" HDTV Digital	1"	Carrete Abierto
D1 Digital (4.2:2)	19 mm.	Cassette
D2 Digital (4fsc)	19 mm.	Cassette
D3 Digital (4fsc)	1/2"	Cassette

1.6.1.3 VIDEO AL ALCANCE DE TODOS: LA VIDEO GRABACIÓN DOMESTICA.

La grabadora de cassettes de video (*video cassette*) y el lector de disco de video (*video disco*) son representativos del alcance que ha logrado la tecnología en lo referente al uso doméstico. Estos dos inventos pueden ser usados por personas que requieran la reproducción de imágenes y sonidos video grabados en lugares convencionales tales como el hogar, oficina, sitios de esparcimiento y recreación, o bien con fines educativos y de capacitación en aulas especializadas (escuelas, colegios, universidades y demás centros de estudio).

a) **Video cassettes:** El primer formato doméstico del que se tiene memoria fue el Beta⁷⁰, introducido a finales de la década de los setenta. A partir de este acontecimiento, las técnicas, diseños y tamaños de los video cassettes y de las video grabadoras han sufrido múltiples modificaciones⁷¹. cada uno ofrece ventajas y desventajas propias respecto a los otros.

Después de que la obsolescencia hizo presa al formato Beta, a mediados de los ochenta, aparece el formato VHS (siglas de las palabras *Video Home System*), sustituyendo al formato anterior.

A fines esa misma década, surge el formato de 8 mm. Debido al tamaño reducido del cassette en dicho formato, representa, el día de hoy, la vanguardia de la video grabación portátil. De amplia versatilidad, tiene una magnífica reproducción de imagen, lo que ha contribuido a su éxito comercial.

Con el paso de los años, los fabricantes de aparatos de video grabación han contribuido con innovaciones en reproducción, grabación y técnicas de edición, incursionando estos adelantos a la par del desarrollo de la electrónica y las telecomunicaciones. Diversas novedades aparecieron y se incorporaron a la video grabación doméstica: cajas de efectos especiales, reproducción en distintas velocidades y cuadro por cuadro, solarización, desvanecimiento e iris automático, entre otras.

b) **Video discos:** El video disco se presenta como una capa foto resistente capaz de ser grabada. Los datos del programa modulan un haz de rayo láser que actúa sobre el

⁷⁰La información relativa a la evolución de los formatos se desprende de Wolenik, Robert I. *Camcorder Survival Guide*. Ed. Sams, 1a. Edición, Indiana E.U., 1990. Pp. 6, 12, 13, 14, 15.

⁷¹Actualmente se conocen los formatos Beta, VHS, VHS-C, Super VHS, Super VHS-C, 8 mm. y Hi 8 en el ambiente de consumidores domésticos.

⁷²Nuevamente, el desarrollo de la lectura de material de audio y de video entrelazan su evolución en las técnicas de reproducción y almacenaje. Para 1982, se incursiona la comercialización del disco compacto de audio

disco en surcos, los cuales se subdividen en minúsculas cavernas (pistas). La reproducción es similar al que se lleva en acetatos de sonido hechos de vinilo -discos de audio convencionales- pero a diferencia del sistema anterior, la cabeza magnética que constó de aguja de diamante es reemplazada por un láser. Este rayo es transformado posteriormente en corriente eléctrica.

Los dispositivos ópticos presentan múltiples ventajas, tales como: la inexistencia del contacto físico entre el material grabado y las cabezas de reproducción y lectura (lo que proporciona, además de una mayor calidad de reproducción, un mayor tiempo de vida al video disco si se tienen los mismos cuidados que un acetato de audio convencional), duplicación por prensaje (de manera fácil y poco costosa), facilidad de congelamiento de imágenes y la reproducción en velocidad lenta.

1.6.1.4 INFORMÁTICA Y VIDEO

El video, como muchas otras técnicas existentes, ha recurrido en los último tiempo a la utilización de la informática. Por ello, especialistas como Francis Balle y Mariano Cebrián Herreros opinan que la comunicación por medio de la interrelación del video y las computadoras es un hecho consumado:

"Durante largo tiempo los medios vivieron, como técnicas, ignorantes unos de otros. La prensa no pertenecía al mismo universo del cine, incluso si ambos tenían varias particularidades en común. Es de por sí mucho más difícil considerar en forma separada la historia de los medios de transmisión y la de los medios de grabación del sonido y la imagen debido a que ambas técnicas se fecundaron recíprocamente ya que el perfeccionamiento de una trajo consigo inevitablemente a la otra."

"Desde ahora las técnicas van a interrelacionarse cada vez más. Lejos de ser competidores, o incluso complementarios, los medios parecen converger hoy, bajo el influjo de una tecnología, la informática, que hasta ahora había seguido su propio camino, muy lejos del mundo de los medios. Es la informática - el conjunto de técnicas que hacen viable el tratamiento lógico y automático de la información (la palabra informática se originó en 1962 por la contracción de los términos información y automático)- la que preside, desde mediados de los sesentas, la convergencia entre medios..."

(conocido inicialmente como *Compact Disc* o *C.D.*). Este procedimiento tiene su antecedente en el año de 1978, cuando inicia la *lectura óptica* por medio de un haz de rayo láser, originalmente aplicada sin mucho éxito a la técnica del video. Fuente: Balle Francis *Op. Cit.* Pp. 119 a 122.

"De este modo, la informática confedera paulatinamente los universos largo tiempo separados de la teledivisión y la telecomunicación y abre simultáneamente nuevas perspectivas de desarrollo a la prensa y el cine."⁷³

El video y la informática han logrado, con el paso del tiempo, una fusión tal que ya rebasa las expectativas. Surgen nuevos efectos especiales, facilidad muchas veces mayor en la producción y post-producción de videocintas -en comparación a técnicas tradicionales-, así como una mayor versatilidad y acceso de equipos⁷⁴.

El nuevo Software y Hardware⁷⁵ diseñados para video está creando una verdadera revolución -de hecho, la quinta generación de computadoras, que utilizan microprocesadores *Pentium* y *Power PC*⁷⁶. Estas máquinas son de una manufactura tal, que permiten alcanzar una mayor capacidad en gráficos⁷⁷. El día de hoy, una computadora personal (PC)⁷⁸ está al alcance de las mayorías, y el software especial de video crea ambientes gráficos dentro de la misma computadora para facilitar su utilización.

La *infografía* (información gráfica por computadora), promueve al video en campos ilimitados. Esto permite su uso en las organizaciones desde otra perspectiva. Se pueden tomar secuencias video grabadas, introducir las en la memoria o algún dispositivo periférico (unidad de diskettes, C.D. R.O.M.⁷⁹, Módem, etc.), e intercalarlas en programas de cualquier índole, sean administrativos, científicos, etc., adecuando las imágenes y los mensajes al público receptor. Muestra de ello la tenemos en las nuevas enciclopedias electrónicas interactivas y en los paquetes de ambientación gráfica.⁸⁰

⁷³Balle, Francis. *Op. Cit.* P. 123

⁷⁴ Un ejemplo de ello se presenta en la tarjeta para video VIDEO TOASTER, implementada en la computadora gráfica que se usa en la cabina de *Televisión Salesiana* de dicha universidad. (VIDEO TOASTER es una marca registrada por New Tek, E.U.)

⁷⁵*Software*: Lo constituyen las órdenes o instrucciones que serán ejecutadas por la computadora, las cuales están en secuencia. (todos los programas, instrucciones y comandos que sirven para utilizar una máquina de este tipo). *Hardware*: Está formado por el equipo computacional, es decir, las partes físicas (monitor, armadura, periféricos, teclado, etc.) Fuente: Grupo Coin *Aplicación Práctica de la computadora. Tomo I. Manuales Grupo Coin*. Primera Edición, México, 1992. Pp. 23 y 24.

⁷⁶Marcas registradas por Intel y Motorola, respectivamente.

⁷⁷Fuente: *Newsweek Magazine*, Vol. CXXIII, No. 8. Newsweek Inc., New York, Febrero, 1994. Pp. 28, 29.

⁷⁸PC (Personal Computer) es un concepto creado y registrado por International Business Machines, E.U.

⁷⁹Siglas de término *Compact Disc- Real Only Memory*. Fuente: *Revista Newsweek* (Newsweek Magazine) Vol. CXXIV, No. 23. Diciembre 5, 1994. P. 37

⁸⁰Un ejemplo de los ambientes gráficos se encuentran en los paquetes para computadora para *Windows*, como lo son *Power Post*, *Corel Draw*, *Paint Brush*, entre otros. (D. R. Microsoft Inc., E.U.).

1.6.2 APLICACIONES DEL VIDEO Y SUS CUALIDADES PERIODÍSTICAS⁸¹.

1.6.2.1 DIVERSAS VERTIENTES DEL VIDEO EN LA GENERALIDAD

El video tiene distintas aplicaciones. Al día de hoy, es totalmente autónomo de la televisión (considerada en el presente trabajo como un medio de transmisión "en directo"), ya que mantiene sus propias líneas de producción y distribución.

Originalmente, el video tenía empleos limitados, pero con el tiempo han surgido muchas más vertientes, como son

- VIDEO ARTÍSTICO: Como la gran vanguardia de la televisión experimental enfocada a la creatividad y búsqueda de la estética. (video creativo)
- VIDEO MUSICAL: Es un elemento publicitario de gran peso para la promoción de melodías, "jingles" y conceptos novedosos de moda (video clip).
- VIDEO NARRATIVO: Utilizado para desarrollar una secuencia de un suceso presentado con anterioridad.
- VIDEO DOCUMENTAL: Expone investigaciones en distintos campos, ya sean de militancia, denuncia, alternativos, guerrilleros, artísticos; sobre un monumento, un centro de exposición, etc.
- VIDEO CIENTÍFICO Y TÉCNICO: Utilizado por especialistas de ciertas áreas específicas del saber.
- VIDEO EDUCATIVO: Explotado en la docencia y capacitación.
- VIDEO FAMILIAR Y SOCIAL: Uso doméstico del video. Memoria familiar, recuerdo.
- VIDEO PUBLICITARIO: Uso comercial y de promoción
- COMPACT DISC INTERACTIVO (C.D. I.⁸² C.D. R.O.M.): Combina la informática y el video registrando altas cantidades de imágenes, con amplia facilidad de acceso.
- VIDEO WALL (*video muro*): Es una considerable cantidad de monitores intercalados que registran una sola imagen en gran pantalla o la presentan por separado en cada monitor.
- VIDEO WALL INTERACTIVO: Es una modificación del video wall, donde el usuario selecciona opciones (imágenes y sonidos) dependiendo de sus necesidades.

⁸¹Clasificaciones del Dr. Mariano Cebrán Herreros, presentadas en el Seminario "Los retos de la información Audiovisual", Op. Cit.

⁸²Traducción y siglas de la palabra inglesa Compact Disc Interactive. Fuente: *Revista Newsweek* (Newsweek Magazine), Vol. CXXIV. No. 23. Diciembre 5, 1994. P. 37

- **SISTEMA DE HIPERTEXTO:** Es una adaptación de los sistemas informáticos al video por medio de titulajes donde se trabaja con inmensas cantidades de información en un mínimo de tiempo (Ej. Enciclopedia electrónica.)⁸³
- **HIPERMEDIOS (Multimedia):** Son sistemas capaces de trabajar por señales que llegan por cualquier sistema. Enlazan radio, T.V., prensa, cine, en un sistema de cómputo y video
- **VIDEO EMPRESARIAL:** También llamado institucional. Es utilizado con fines específicamente organizacionales. Por medio de este tipo de videos, los participantes de una organización pueden sostener una comunicación interna y externa con el sistema, adecuando su utilización a las necesidades que se deseen satisfacer.

El video empresarial es muy importante para la presente tesis, y será estudiado con más detenimiento posteriormente.

1.6.2.2 CUALIDADES PERIODÍSTICAS DE LOS VIDEOGRAMAS

Las aplicaciones del video deben de tener bases en cuestiones de indole periodistica (como lo son la selección de información, la valoración de los datos y su tratamiento), debido a que, de esta manera, los contenidos no serán difundidos de forma inexacta o deformada, además de que se evitará que el mensaje carezca de un fondo, de una esencia. A partir de lo anterior, algunas cualidades periodísticas que deben de reunir los videogramas son:

a) **NOVEDAD:** La transmisión de informaciones nuevas (aunque no necesariamente recientes) para el perceptor.

b) **ACTUALIDAD:** Es el presente de la información, aquello que sucede en el tiempo que se vive.

c) **PROXIMIDAD:** Se mide por el destinatario. A éste le interesa la información que reciba la sienta relativamente más cercana (física o emotivamente), o bien que le afecte directamente de una u otra manera. De este punto se derivan cuatro tipos de información:

⁸³ Un ejemplo de las enciclopedias electrónicas se observa en *Multimedia Encyclopedia*: un C.D R.O.M. para computadora fabricado por The Software Toolworks. (Estados Unidos, 1992. Derechos Reservados), el cual encierra dentro de un Compact Disc a veintinueve volúmenes que contienen 33,000 artículos y más de 3,000 imágenes, con la versatilidad de presentar secuencias de video.

- Micro información: aquella que se refiere a entornos personales.
 - Meso información: de tipo intermedio, que afecta al grupo directo en el que el destinatario convive. Afecta al grupo o subsistema en su globalidad.⁸⁴
 - Macro información: Referente a informaciones de estados o grandes poblaciones
 - Mega información.: Informes de tipo internacional.
- d) PERIODICIDAD: Que se exponga la información en periodos determinados.
- e) OBJETIVIDAD: Ligar la información con la realidad, sin engaños y manteniendo un criterio de exclusión ante impulsos y sentimientos propios del transmisor.
- f) IMPARCIALIDAD: Observar las cosas sin tendencias favorables a nadie.
- g) EQUILIBRIO: Suministrar tiempos iguales a factores iguales en un medio de comunicación.

⁸⁴Preponderantemente este estudio está basado en los grupos o subsistemas. En dicho sentido, el estudio de la Meso información como factor de la proximidad será prioritario.

1.6.3 EL VIDEO ENFOCADO A LAS ORGANIZACIONES

1.6.3.1 ESTUDIO DEL MEDIO CIRCUNDANTE PARA LA APLICACIÓN DEL VIDEO EN LAS ORGANIZACIONES

Al observar el entorno donde se difunden las informaciones por medio de video en una organización, puede medirse el *medio circundante*⁸⁵, basado en a los siguientes aspectos:

- *Dimensión temporal*: relativo a el momento en que se hace el audiovisual y las circunstancias que reinan en la población identificada.
- *Entorno espacial*: Los lugares que atañen a la información, al grupo y al estudio.
- *Entorno condicionante y causal*: Las condiciones que imperan en la organización y las causas para la emisión de mensajes: tecnología disponible, costos, renovación tecnológica, intereses de la organización e individuales, condiciones imperantes en el sistema, etc.
- *Entorno jurídico*: Disposiciones normativas. Se establecen los límites a la libertad de exposición de las informaciones video grabadas con base en los derechos públicos y privados que ejerzan las personas.
- *Entorno económico*: Las facilidades monetarias con que se cuenta para el proceso de comunicación por medio de video.
- *Entorno social y profesional*: El papel que desempeña la organización en su universo y las personas que la conforman, observándolas dentro y fuera de la organización.
- *Entorno circulatorio*: Cómo está circulando la información, las relaciones establecidas entre los distintos medios, las limitaciones de transmisión con base en los intereses del sistema.
- *Entorno psico-sociológico*: La audiencia como condicionante, basándose en los marcos de referencia social y psicológico de ésta.

El estudio previo del medio circundante ayudará a evitar barreras en la comunicación, al observar previamente las características del auditorio y adecuar de esta manera los mensajes.

⁸⁵Cebrián Herreros, Seminario "Los retos de la Información Audiovisual". *Op. Cit.*

1.6.3.2 RELACIÓN DEL VIDEO Y OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DIRIGIDO A GRUPOS ESPECÍFICOS. (REDUNDANCIA DE LA INFORMACIÓN POR MÚLTIPLES MEDIOS)⁸⁶

La redundancia en la comunicación se presenta al repetir varias veces el mismo mensaje. Se informa al auditorio las mismas cosas en distintas ocasiones, ya sea de la misma manera y por el mismo medio que se le proporcionó a los perceptores el mensaje original, o bien por canales distintos, modificando la forma de hacerlo saber.

En los últimos años, la cultura occidental ha sido influenciada enormemente por los medios de comunicación electrónicos. Estos medios se utilizan para recibir información y para plantear una retroalimentación. La televisión, el teléfono, la radio, el fax y las computadoras, son ejemplos de ello: logran que la vida cotidiana sea algo más cómodo y versátil. Ahora ya no hay necesidad de atravesar distancias que pudieran resultar enormes si se tiene la facilidad de contar con estos instrumentos. Se dan a conocer las noticias que recorren el planeta por medio de la televisión vía satélite, las agencias radiofónicas de noticias o las computadoras en red, casi al mismo tiempo que en el lugar que se presentan los hechos.

Los acontecimientos pueden hacerse saber por diversos medios de comunicación. A la par que se recibe una noticia por la radio, de inmediato se puede saber de ella por televisión y posteriormente leerla en los periódicos. Al final, dichas informaciones se contemplan en forma redundante: prácticamente se ha repetido lo mismo, con diversas variantes y puntos de vista, en todos los canales.

Entonces, ¿qué sucede con el perceptor?. A ciencia cierta, no es que esté más o mejor enterado de los hechos, sino que este continuo bombardeo de la misma información por diversos medios hace que tenga la noticia más presente y, en ocasiones, que hasta se la memorice.

Como ha sido mencionado, el video recurre al uso de dos sentidos humanos (la vista y el oído), por lo que es un medio mucho más perceptivo que aquellos que tan sólo requieren la utilización de un solo sentido perceptual -como es el caso de los materiales escritos y audibles-. Pero al ser utilizados varios medios a la par del video, la retención por parte de los perceptores puede ser aún mayor que si tan sólo se toma al video como promotor único de las ideas. Esto es debido al *efecto redundante* presente al utilizar varios medios de comunicación para difundir informaciones.

⁸⁶ Jaime Goded, apunta que la redundancia aparece como un estabilizador de la comunicación ya que, al repetir varias veces un mismo mensaje, puede resultar útil en algunos casos que se presenten perturbaciones (ruidos). Estas perturbaciones desestabilizan a la comunicación. Cfr. Goded, Jaime. *Op. Cit.* P. 141

Por ello, se considera que la redundancia de las informaciones creadas en video y repetidas por otros medios de la empresa como lo son los comunicados, los mensajes personales y los pizarrones; entre otros, pueden hacer que el individuo retenga más aquellos mensajes que el video expone.

Además, el uso de otros medios -que no sea el video- para lograr una redundancia de informaciones dentro de un entorno laboral, es conveniente. Un medio tan poderoso perceptualmente como lo es el video puede distraer la atención del trabajador para con sus responsabilidades. Le restaría tiempo y concentración en su trabajo. Se necesitan entonces medios que permitan el uso de menos sentidos perceptuales, o bien de menor tiempo de exposición.

También se considera la redundancia por otros medios como un factor positivo para la retención de informaciones ya que, suele ocurrir, al momento de presentar un video el receptor se encuentre distraído o apático (se presenten barreras), y por tanto se logren los fines inmediatos con mayor dificultad. Redundar un mensaje, en ocasiones, puede resultar laborioso.

1.6.3.3 APLICACIÓN DEL VIDEO DOMÉSTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Edward J. Robinson, en su obra *Comunicaciones y Relaciones Públicas* considera a los medios audiovisuales (en particular a las películas de cine) como "*un medio exótico, y a veces muy costoso, de dar impulso a ciertos objetivos*"⁸⁷. La realidad en este sentido ha cambiado profundamente con la aparición del video doméstico. Utilizando una pequeña cámara de video en formato doméstico se pueden hacer grabaciones de manera fácil, rápida y económica (en comparación al cine) para todas las áreas de la organización.

Para ser proyectado, un video doméstico requiere tan sólo de una reproductora en buenas condiciones, en el formato que se encuentre la cinta (considerando también la velocidad de grabación) y un monitor de televisión. No necesita de revelado: permite presenciar inmediatamente la grabación después de haber sido realizada, y si a esto se le agrega la facilidad de montaje -por lo pequeño de los aparatos-, se concluye que es un medio cuyas ventajas organizacionales son amplias.

Es por ello que el video doméstico se ha vuelto tan versátil. Pero más allá de las comodidad que presenta, se encuentran sus ventajas: puede mostrar informaciones veraces, completas y de rápido acceso. Al utilizar un medio como éste -que facilita el manejo de la información-, se incrementa la efectividad de las comunicaciones.

⁸⁷Robinson, *Op. Cit.* Pp. 293 a 303

1.6.3.2 RELACIÓN DEL VIDEO Y OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DIRIGIDO A GRUPOS ESPECÍFICOS. (REDUNDANCIA DE LA INFORMACIÓN POR MÚLTIPLES MEDIOS)⁸⁶

La redundancia en la comunicación se presenta al repetir varias veces el mismo mensaje. Se informa al auditorio las mismas cosas en distintas ocasiones, ya sea de la misma manera y por el mismo medio que se le proporcionó a los perceptores el mensaje original, o bien por canales distintos, modificando la forma de hacerlo saber.

En los últimos años, la cultura occidental ha sido influenciada enormemente por los medios de comunicación electrónicos. Estos medios se utilizan para recibir información y para plantear una retroalimentación. La televisión, el teléfono, la radio, el fax y las computadoras, son ejemplos de ello: logran que la vida cotidiana sea algo más cómodo y versátil. Ahora ya no hay necesidad de atravesar distancias que pudieran resultar enormes si se tiene la facilidad de contar con estos instrumentos. Se dan a conocer las noticias que recorren el planeta por medio de la televisión vía satélite, las agencias radiofónicas de noticias o las computadoras en red, casi al mismo tiempo que en el lugar que se presentan los hechos.

Los acontecimientos pueden hacerse saber por diversos medios de comunicación. A la par que se recibe una noticia por la radio, de inmediato se puede saber de ella por televisión y posteriormente leerla en los periódicos. Al final, dichas informaciones se contemplan en forma redundante: prácticamente se ha repetido lo mismo, con diversas variantes y puntos de vista, en todos los canales.

Entonces, ¿qué sucede con el receptor?. A ciencia cierta, no es que esté más o mejor enterado de los hechos, sino que este continuo bombardeo de la misma información por diversos medios hace que tenga la noticia más presente y, en ocasiones, que hasta se la memorice.

Como ha sido mencionado, el video recurre al uso de dos sentidos humanos (la vista y el oído), por lo que es un medio mucho más perceptivo que aquellos que tan sólo requieren la utilización de un solo sentido perceptual -como es el caso de los materiales escritos y audibles-. Pero al ser utilizados varios medios a la par del video, la retención por parte de los receptores puede ser aún mayor que si tan sólo se toma al video como promotor único de las ideas. Esto es debido al *efecto redundante* presente al utilizar varios medios de comunicación para difundir informaciones.

⁸⁶ Jaime Goded, apunta que la redundancia aparece como un estabilizador de la comunicación ya que, al repetir varias veces un mismo mensaje, puede resultar útil en algunos casos que se presenten perturbaciones (ruidos). Estas perturbaciones desestabilizan a la comunicación. *Cfr. Goded, Jaime. Op. Cit. P. 141*

1.6.3.4 VIDEO INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL.

Originalmente, las primeras películas utilizadas en las organizaciones fueron en cinta de cine. Con el tiempo, esta tecnología ha sido sustituida paulatinamente por el video.

Las primeras películas fueron empleadas para suplantar conferencias dadas a auditorios especializados, además de ser manejadas también en aspectos de docencia dentro de grupos específicos. Dependiendo del costo, las primeras películas de estos géneros se realizaban con o sin sonido y, en muchos casos, eran de corta duración ya que los presupuestos así lo dictaban. El costo de la producción se prorrateaba en muchos casos entre los espectadores, lo que hacía factible su realización.

Aún así, un corto de película significaba un esfuerzo razonable ya que implica muchas horas-hombre de trabajo. Y aunque a la fecha la tecnología del video en su aspecto doméstico facilita las labores y reduce los costos, no deja de ninguna manera ser algo que requiere dedicación y esmero por parte de sus creadores, debido a la labor realizada en la selección de tomas, elaboración del argumento y guión, iluminación, edición y montaje, sin considerar que en ocasiones se necesita contratar a actores y locutores profesionales.

Algunas ventajas que se le atribuyen al empleo de películas en video⁸⁸ son:

1. *Las películas en video combinan la "visión en movimiento" con varios sonidos* para actuar sobre dos sentidos al mismo tiempo.
2. *Las películas en video forzan la atención* de los espectadores y contribuyen a una actitud de mayor percepción respecto al mensaje.
3. *Las películas en video pueden ser de ayuda para salvar las importantes barreras intelectuales del aprendizaje*, al intercalar imágenes que suplan de cierta forma a la lectura.
4. *Las películas en video proporcionan experiencias "comunes"*, reflejan situaciones que le pueden haber sucedido a una generalidad y que comparten los miembros.

El punto clave en la elaboración de videos empresariales se encuentra en los parámetros que marcará la organización hacia los realizadores, basada en sus descos, respetando sus puntos de vista. Debe existir una comunicación plena entre los que necesitan el trabajo y aquellos que lo van a llevar a cabo. Por otra parte, el video empresarial tiene que observar plenamente lo que es el proceso de comunicación, analizar el medio circundante y tomar como base la sistematización de su labor.

⁸⁸En el contexto mencionado se sustituye el término original *películas* por las palabras *películas en video*, debido a que cualquier película puede ser quinescopada y transmitida a través de monitores. Los efectos pueden ser los mismos ya que se utilizan imágenes en movimiento y sonidos ante un auditorio específico. Clasificación original de Robinson, *Op. Cit.* Pp. 293.

Los grandes campos de los videos empresariales e institucionales se resumen en los siguientes puntos⁸⁹:

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Producción
- Dramatización
- Soporte de soportes (para difundir películas antiguas)
- Comparaciones entre áreas homólogas
- Grafismo electrónico o video textos.

Estos campos tienen su culminación en la dinámica de explotación del video. la cual se puede llevar a cabo en la exhibición dentro de salas, muestras, exposiciones, emisión privada ante personalidades del medio o gremio, etc. Y, para finalizar, se pueden crear redes específicas de distribución y exposición en aulas, salas de proyección, transporte de ejecutivos, entre otros.

⁸⁹ Cebrían Herrera, Seminario "Los retos de la Información Audiovisual". *Op. Cit.*

CAPITULO 2

2.1 EL VIDEO INTERRELACIONADO CON OTROS MEDIOS COMUNICACIONALES Y LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN GRUPOS ESPECÍFICOS EN UNA ORGANIZACIÓN. CASO ESPECIFICO: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFIN, S.A.

2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.

Factoraje Serfin, S.A. es una empresa que presta sus servicios para aquellos que necesitan trámites de factoraje a gran escala. Forma parte del consorcio Serfin-Operadora de Bolsa, S.A., cuyo giro preponderante son las operaciones bursátiles-bancarias.

Proporciona recursos monetarios (préstamos) a las empresas, tomando en prenda las facturas a favor de éstas que, por diferentes causas, no les es posible cobrar en el momento sino posteriormente (cuentas por cobrar).

La estructura interna se fija con base en la delimitación de áreas, dentro de las cuales se encuentra la Subdirección de Recursos Humanos, objeto del presente estudio.

2.1.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.

Factoraje Serfin, es la empresa de factoraje más antigua en México. Sus primeros antecedentes datan de febrero de 1967, bajo la denominación de Corporación Interamericana, S.A., la cual realizaba operaciones de financiamiento de Cuentas por Cobrar "no documentadas". A partir de Octubre de 1975, proporcionó sus servicios como Factoring Interamericana, S.A., contando con un capital de 6 millones de pesos, y ofreciendo al público 2 únicos servicios:

- a) Financiamiento de Cuentas por cobrar
- b) Factoring puro

En Febrero de 1977 cambia su denominación social a Factoring Serfin, S.A., abriendo posteriormente sucursales en las ciudades de Monterrey y Guadalajara. A últimas fechas (década de los noventa) su denominación ha cambiado por Factoraje Serfin.

Esta empresa ha crecido gracias al apoyo y confianza de sus accionistas. En 1985 deciden darle un fuerte impulso al incrementar su capital social de 65 millones que tenía en 1982 a 2,265 millones.

Al año siguiente, Factoraje Serfin, logra una mayor demanda de sus productos financieros, originada por las necesidades de capital de trabajo de empresas industriales y comerciales, creándose nuevos productos, tales como:

- a) Factoring con mandato de Cobranza.
- b) Factoring a Provedores.

No obstante la presencia de una competencia agresiva y en expansión, Factoraje Serfin consolida su liderazgo en 1988 en un mercado de 40 empresas y amplía su cobertura a nivel nacional con la apertura de oficinas en las ciudades de Puebla y Aguascalientes, además del apoyo a nivel nacional e internacional de Banca Serfin, a través de sus oficinas en México y agencias en el extranjero.

En apoyo a las estrategias económicas del país y asumiendo su papel de líder, Factoraje Serfin intervino en la celebración, por primera vez en México, de una operación de factoraje sindicado por 250,000 millones de pesos⁹⁰ a Petróleos Mexicanos, participando en 36% (90,000 mil millones) del financiamiento.

Factoraje Serfin fue aceptado como miembro de la cadena "Factor Chain International" en 1988. En ese mismo año, realiza el primer seminario de Factoraje Internacional en México, con la participación de 550 representantes de las principales empresas exportadoras del país.

En 1989 los accionistas acordaron aumentar su apoyo con una nueva aportación, incrementando el capital social en julio de 1989 a 15,000 millones de pesos.

Factoraje Serfin amplió su penetración con la apertura de nuevas oficinas en la ciudad de Puebla, Aguascalientes y Tijuana, así como su participación en operaciones de factoraje sindicado de empresas e instituciones como PEMEX (80%), IMSS (35%) y FERTIMEX (100%).

A fin de agilizar las operaciones con sus oficinas del resto del país, se estableció la conexión con las ciudades de Monterrey y Guadalajara, vía canal de microondas y líneas privadas.

Se implementó el factoring puro como nuevo producto de comercialización y se desarrolló el servicio de factoraje telefónico y electrónico, que optimizan el manejo de las tesorerías de las empresas.

⁹⁰ Todas las cifras relativas a este apartado se cotizan en pesos anteriores a la nueva moneda

En 1990 deciden aumentar su capital social a 25,000 millones, obteniendo la autorización por parte de la S.H.C.P. para operar como empresa de factoraje financiero y constituirse como Organización Auxiliar de Crédito. Al mismo tiempo, logró alcanzar un financiamiento de exportaciones de 2.3 millones y 17.2 millones de dólares de importaciones, que representó un crecimiento del 460% respecto al año anterior.

Dentro de los importantes avances tecnológicos llevados a cabo en 1991, están la sistematización del manejo de la tesorería, y el servicio de tesorería automática Serfin.

Para atender mejor a la clientela se llevó a cabo la apertura de una oficina más en el D.F. (Polanco) y en las ciudades de León y Chihuahua.

Se implementó la operación de factoraje a proveedores de empresas importantes como AHMSA, HYLISA y FERRONALES, a nivel de provincia.

Con el fin de fortalecer la estructura organizacional y las áreas de apoyo, se compraron tres pisos de oficinas en México y se remodelaron las de Monterrey, Guadalajara y Puebla.

Se realizó la incorporación a la Asociación Mexicana de Factoraje, participando en su organización y comités de trabajo.

Se abrieron oficinas en Hermosillo, Culiacán y Torreón; además de proporcionar servicios a través de las sucursales de Banca Serfin en las 26 más importantes ciudades del interior de la república.

A la fecha, participa en el 30% del mercado de factoraje, conservando ampliamente su liderazgo.

2.1.1.2 TIPOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN LA EMPRESA.

El flujo de comunicación interna de la empresa Factoraje Serfin, S.A. se forma por:

- 1) Comunicación que parte de la Dirección General de la empresa hacia todos sus empleados (comunicación descendente)
- 2) Comunicación que parte de los empleados hacia la Dirección (comunicación ascendente)
- 3) Comunicación que se da entre los empleados de mismo nivel (comunicación horizontal).

Para que esto se lleve al cabo, Factoraje Serfin, S.A. cuenta con los siguientes medios de comunicación, dependiendo del flujo informativo:

Medios de comunicación descendente:

- Juntas de Trabajo
- Manual de Bienvenida.
- Tablero de Avisos.
- Periódico mural.
- Programa de inducción.
- Programas de capacitación.
- Carteles motivacionales.
- Memorándums y cartas

Medios de comunicación ascendente:

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación vía telefónica.
- Juntas de trabajo.
- Memorándums y cartas

Medios de comunicación horizontal:

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación vía telefónica.
- Tablero de avisos, específicamente a través de sus "comunicados".
- Memorándums y cartas

Es notoria una preferencia por la comunicación descendente, debido a la multiplicidad de medios con la que cuenta dicho flujo. El video queda inmerso dentro de los programas de inducción y capacitación, no explotado en otras vertientes.

2.1.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de Recursos Humanos de Factoraje Serfin, tiene como responsabilidad el óptimo manejo de todo lo relacionado con el personal de la empresa. Se encarga, por una parte, de la operación y el control de los movimientos de personal (altas, bajas, permisos, incapacidades, etc.) así como el cálculo de la nómina, impuestos y prestaciones de las personas empleadas por Factoraje Serfin.

Además, regula la selección y el desarrollo de los integrantes de la empresa. Mantiene un control de plazas y vacantes, así como de la asistencia y puntualidad. Observa también las necesidades de capacitación de sus elementos .

2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.2.1 BASES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en el hecho de que, desde un punto de vista teórico, el video funciona como un instrumento para hacer llegar información a determinado público integrando un número mayor de datos. Al incremento de información, se observa un aumento directamente proporcional en los criterios de selección para llevar a cabo una toma de decisiones.

El video, cuyas características han sido descritas, opera como un medio para hacer llegar las informaciones al sujeto directamente del campo donde se necesita tomar una decisión, ya sea al interior o exterior del sistema.

Por otra parte, la propuesta tiene como preámbulo la realidad empresarial mexicana. Empresas de diversos tamaños requieren de medios que presenten capacidades de comunicación diversa, acorde a sus necesidades. Cabe aclarar que también entran en juego los recursos monetarios con los que cuente la organización, para poder hacer uso de medios que impliquen mayores gastos.

Desgraciadamente, el video aún se considera una tecnología de alto costo en nuestro país, por lo que su campo de acción a nivel organizacional es todavía limitado. Las empresas normalmente aplican este medio en actividades como la capacitación y la inducción, sin considerar aún algunos usos alternativos.

Esta investigación observa un tipo de empresa que no tiene como giro principal la a la comunicación, sino las operaciones de factoraje financiero. Su personal está especializado en áreas administrativas y contables. La razón de haber seleccionado a Factoraje Serfin es observar la realidad del video en la empresa mexicana.

Se escogió a la Subdirección de Recursos Humanos como terreno de estudio, debido a que los que trabajan en esta área mantienen estrecho contacto con todo el personal de la empresa. Representa el centro del sistema, desde donde se puede observar todo el movimiento interno de Factoraje Serfin relativo a su personal y, por ende, de su comunicación.

Además, al participar en ella una cantidad moderada de empleados, es más fácil de analizar. Pero lo más importante: se considera como un subsistema con características acordes a lo expuesto en el presente trabajo.

2.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación tiene como objetivo principal, conocer si el video dentro del departamento de Recursos Humanos de Factoraje Serfin, S.A., actúa como un medio de comunicación que, interactuando con otros, tiene la capacidad de cooperar en la toma de decisiones, aportando la información necesaria para ampliar los parámetros o criterios utilizados en dicha tarea. Con los datos recabados, se propondrá al video para su uso en este campo.

Para llegar a ello, es necesario considerar objetivos particulares que posteriormente serán traducidos en preguntas, los cuales son:

- A. Averiguar cuáles son los medios de comunicación más frecuentemente utilizados por los participantes para realizar sus funciones.
- B. Establecer las preferencias entre los distintos medios de comunicación interna y sus expectativas de uso.
- C. Saber si las interrelaciones entre el video y otros medios de comunicación intermedia, dentro del área de estudio, tienen repercusiones.
- D. Conocer con qué frecuencia es utilizado el video interno y con qué propósitos.
- E. Investigar hasta qué grado ha sido usado el video en capacitación.
- F. Apremiar su aceptación en usos alternativos.
- G. Observar al video con relación a la integración grupal.
- H. Analizar de qué manera se ha explotado al video para emitir informaciones que amplíen el panorama general de los hechos, y acrecienten los criterios de acción.
- I. Saber en qué porcentaje se ha utilizado para aportar alguna referencia en la toma de decisiones.

Cabe aclarar que, al momento de realizar el estudio, se observa detenida la inversión en medios alternativos, debido a la situación política y económica reinante en el país (fin de sexenio, incertidumbre económica, cambio de poderes, especulación debido a los acontecimientos políticos recientes, así como una inestabilidad bursátil). Por tanto, no se presentan grandes augurios en los puntos referentes a utilización de video.

Si a esto se le agrega que el video regularmente es utilizado en la empresa para determinados campos específicos de la comunicación organizacional, puede ser que la presente propuesta no obtenga expectativas demasiado favorables, sino medias.

2.2.3 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario consta de tres fases. La primera establece cuales son los medios de comunicación interna más frecuentemente utilizados por el personal para la culminación de sus tareas. Para esto, se pide que se haga mención de los tres medios de comunicación interna más usados por ellos al realizar sus funciones.

La segunda parte se aboca a conocer el nivel de uso de cada uno de los medios y las expectativas que podrían tener para el empleado. En este apartado se presenta una escala graduada que va desde NADA, POCO y MUCHO con referencia a la utilización actual del medio, comprendido esto en una puntuación que va del 0 al 2. En contraparte, se pregunta, bajo los mismos parámetros, la cantidad de información que consideran debían de recibir.

La información se presenta en gráfica de columnas, las cuales indican los contrastes entre el uso de los medios y sus expectativas.

La tercera parte, cuyo patrón de respuesta es similar al anterior, consta de una serie de veinte preguntas cuyos objetivos principales son: saber con qué frecuencia es utilizado el video interno y con qué propósitos, indagar acerca de los alcances que tiene el video para ampliar el panorama general de los hechos, y analizar si el video aporta alguna referencia para la toma de decisiones. Los criterios específicos de análisis, basados en el marco teórico de la tesis y las expectativas por medir, serán:

- Consideración del video en la comunicación interna de la empresa (sistema)- Puntos 1.2 y 1.5.2.
- Utilización de medios audiovisuales relacionados con la comunicación interna en la realidad.- Puntos 1.4, y 1.6.3.
- Opinión respecto al manejo que pudiera dársele al video en el área (alternativas).- Puntos 1.6.2.1 y 1.6.3.3.
- Uso del video interactuando con otros medios.- Punto 1.6.3.2.
- Utilización del video para grabación de funciones y su aplicación. Punto 1.6.3.3.
- Alternativas sugeridas para la capacitación por medio de video.- Punto 1.6.2.1.
- Uso del video en capacitación en la realidad.- Punto 1.6.2.1.
- Punto de vista acerca del manejo del uso del video en general.- Punto 1.6.2.1.

- El video como promotor de criterios. - Punto 1.3.2.5.
- La información relacionada a la toma de decisiones.- Punto 1.3.2.5.
- El video en relación con la toma de decisiones.- Punto 1.6.3.
- Video y cohesión de grupos.- Punto 1.6.

CUESTIONARIO.

Por Favor, indícanos tu:

Nombre: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

Este Cuestionario trata acerca de la Comunicación interna que se realiza en tu departamento. Te pedimos que contestes lo más honestamente a las preguntas.

PRIMERA PARTE:

A continuación se presentan los medios de Comunicación interna con los que cuenta la empresa. Por favor, cruza con una (X) los tres medios con los que mantienes mayor contacto en tu área.

1. COMUNICACION PERSONA A PERSONA	
2. JUNTAS DE TRABAJO	
3. MANUALES DE OPERACION	
4. TELEFONO	
5. FAX	
6. MÓDEM (REDES DE COMPUTADORA)	
7. TABLERO DE AVISOS	
8. CARTELES	
9. AUDIOVISUALES	
10.- VIDEOS	
11.- MEMORANDUMS Y CARTAS	

SEGUNDA PARTE:

Indica, encerrando en un círculo, la cantidad de información que recibes de cada medio y la que consideras deberías recibir:

	CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE RECIBES			CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE QUISIERAS RECIBIR		
	nada	poco	mucho	nada	poco	mucho
1.- COMUNICACIÓN DE PERSONA A PERSONA	0	1	2	0	1	2
2.- JUNTAS DE TRABAJO	0	1	2	0	1	2
3.- MANUALES DE OPERACIÓN	0	1	2	0	1	2
4.- TELÉFONO	0	1	2	0	1	2
5.- FAX	0	1	2	0	1	2
6.- MÓDEM (REDES DE COMPUTADORA)	0	1	2	0	1	2
7.- TABLERO DE AVISOS	0	1	2	0	1	2
8.- CARTELES	0	1	2	0	1	2
9.- AUDIOVISUALES	0	1	2	0	1	2
10.- VIDEOS	0	1	2	0	1	2
11.- MEMORÁNDUMS Y CARTAS	0	1	2	0	1	2

TERCERA PARTE:

A continuación te presentamos una serie de preguntas. Contéstalas exponiendo tus resultados de acuerdo a los valores que se te presentan.

NOTA: Tan sólo selecciona una opción.

	nada	poco	mucho
1.- Considero al uso de la técnica del video como una innovación en la comunicación interna de la empresa.	0	1	2
2- Me parece que la comunicación interna de la empresa podría ser mejor si se usaran medios audiovisuales más frecuentemente.	0	1	2
3.- Me gustaría que por medio del video se me informara de los proyectos del área.	0	1	2
4- Cuando se me ha comunicado información utilizando un video a la par de otros materiales (cartas, folletos, etc.) mantengo esas informaciones durante más tiempo en mi memoria.	0	1	2
5.- Estaría de acuerdo en que me hicieran conocer las prestaciones que ofrece la Empresa por medio de videos además de los medios que regularmente se utilizan.	0	1	2

6.- Considero que se me hubiera facilitado la comprensión de mi puesto si se me hubieran expuesto mis funciones en video.	nada	poco	mucho
	0	1	2
7.- Me gustaría que los cursos de capacitación se hicieran en base a videos.	0	1	2
8.- El video es realmente importante cuando se desea hacer conocer la historia de la Empresa a los empleados.	0	1	2
9.- El uso del video puede suplir en ocasiones al material escrito en cursos y comunicados.	0	1	2
10.- He recibido capacitación por medio de video.	0	1	2
11.- Si el área proyectara videos de la organización con más frecuencia, podría ampliar mi panorama (criterio) para la ejecución de mis labores.	0	1	2
12.- Después de ver un video, en ocasiones ha cambiado mi punto de vista respecto al tema que se trata.	0	1	2

	nada	poco	mucho
13.- Si obtengo información insuficiente, se me dificulta la toma de decisiones	0	1	2
14.- En ocasiones, he tomado decisiones después de ver un material video grabado.	0	1	2
15.- Usando la técnica del video en el área, los que colaboramos en ella podemos ampliar nuestros criterios para la ejecución de las labores.	0	1	2
16.- Aceptaría promover mis funciones y logros personales a mis superiores por medio de un video.	0	1	2
17.- Me parece que la utilización de un noticiero interno de la empresa por medio del video es conveniente.	0	1	2
18.- Después de ver un video que tiene relación con cierto problema o proyecto, he tomado decisiones más adecuadas para solucionar las situaciones que se presentan .	0	1	2
19.- Me parece conveniente crear un video archivo donde se especifiquen por medio de video cada una de las funciones de los puestos en el área de trabajo.	0	1	2
20.- Si se me exhibiera un video relativo al grupo de trabajo en el que participo, me sentiría más identificado con el grupo.	0	1	2

Como pregunta final, haznos saber tu opinión respecto a lo siguiente:

¿Consideras que el uso del video crea una influencia tal que, interactuando con otros medios de Comunicación, es capaz de ampliar tus criterios para llevar a cabo toma de decisiones más efectivas en tus labores dentro de la compañía?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

Por último, indica tu:

Edad _____ Sexo _____ Escolaridad Máxima _____

MUCHAS GRACIAS POR TU COOPERACIÓN.

En la tercera parte, se puede observar que existen preguntas que guardan cierta relación, ya que tocan varios puntos de los objetivos. Se opta por intercalar preguntas similares entre preguntas que desarrollan diferentes temas, ya de esta forma se puede apreciar si las respuestas se sostienen ante la variación de puntos a tratar conforme se va avanzando el cuestionario, además de evitar que el desarrollo paulatino de las preguntas se presente de manera que los participantes no lo encuentren aburrido.

2.2.4 ORIENTACIÓN DE LAS PREGUNTAS Y CRITERIOS PARA LA MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO

La relación entre los objetivos de la investigación y las preguntas crean los criterios para la medición del cuestionario. Estos son:

Preg.	
1,11	Consideración del video en la comunicación interna de la empresa (sistema)
2,10	Utilización de medios audiovisuales relacionados con la comunicación interna en la realidad.
3,5,7,8,11,16,17,19	Opinión respecto al manejo que pudiera dársele al video en el área (alternativas).
4	Uso del video interactuando con otros medios.
6,16,19	Utilización del video para grabación de funciones y su aplicación.
7,9,	Alternativas sugeridas para la capacitación por medio de video.
10	Video en capacitación en la realidad.
9,12,14,18	Punto de vista acerca del manejo del uso del video en general.
11,12,15	El video como promotor de criterios
13	La información relacionada a la toma de decisiones
14,18	El video en relación a la toma de decisiones
20	Video y cohesión de grupos.

Algunas preguntas miden varios puntos a la vez. Esto es normal debido a la interrelación que presentan los temas. Entonces, se agrega la medición obtenida en dichas preguntas a ambos criterios.

2.2.5 RESULTADOS DE CAMPO

Fecha de aplicación del cuestionario: Viernes 11 de Noviembre de 1994. Lugar de aplicación: FACTORAJE SERFÍN, Subdirección de Administración de Recursos Humanos. Providencia No. 334- 5o. Piso, Col. Del Valle, 03100, México, D.F.

La primera parte arroja los siguientes resultados (tabla 2.1): Aparecen como los medios de mayor uso el teléfono y los memorándums y cartas (7 puntos), seguido de la comunicación persona a persona (6 puntos). El tercer medio es el fax (2 puntos) y por último el tablero de avisos (1 punto). Los demás medios (juntas de trabajo, manuales de operación, módem o red de computo, carteles, audiovisuales y video) no recibieron ninguna puntuación.

Los datos se corroboran en la segunda parte, donde aparecen resultados similares (Tabla 2.2). El teléfono y los memorándums y cartas reportan un total de 18 puntos, el cual es la totalidad de puntos que pudiese recibir cualquier medio en el cuestionario. Al igual que en la primera parte, el segundo lugar es ocupado por la comunicación persona a persona (17 puntos). Posterior a éstos se sitúa el Fax con 13 puntos. El cuarto lugar sufre una modificación, ya que recogieron 11 puntos los carteles, situando al tablero de avisos en la quinta preferencia (10 puntos). A continuación se encuentran las juntas de trabajo (7 puntos), los manuales de operación junto con los videos (4 puntos), y al final el módem de computadoras y los audiovisuales (3 puntos).

Es un hecho entonces, que los medios de comunicación más utilizados son el teléfono, los memorándums y cartas y la comunicación persona a persona (interpersonal). Se deduce que, debido a las funciones del área -principalmente el manejo de información relacionada con áreas administrativas y nómina-, prevalece la comunicación vía telefónica, escrita y directa.

Sin embargo, otra situación ocurre al comparar los deseos del personal relativos a los medios deseados en sus intenciones por comunicarse. Aparece el uso de la comunicación persona a persona como la más alta (15 puntos), además de mantenerse la comunicación vía cartas y comunicados (14 puntos). Pero la tercera preferencia es distinta: tableros de avisos, carteles, audiovisuales y videos se colocan a la par en esta clasificación (13 puntos). Al final quedaron las juntas de trabajo, los manuales de operación, el teléfono y el fax.

La relación más notoria entre el tablero de avisos, los carteles, los audiovisuales y el video, es la capacidad que pueden tener para introducir información gráfica. En los tableros de avisos y en los carteles se comunican desplegados, gráficos, fotografías e información que se puede combinar con imágenes. Está de más hablar acerca de la capacidad gráfica de

los audiovisuales por transparencias y el video los cuales la toman como parte fundamental y en ocasiones como base.

Como se puede apreciar, el video comparte el tercer lugar de preferencias en lo referente a todos los medios de comunicación interna deseada del área.

Se observa, por ende, que la presentación que pueden ofrecer los medios de comunicación es determinante en su preferencia de uso, aunado a la facilidad para combinar texto e imagen en un medio para que logre una penetración más poderosa.

La tercera parte es la más determinante de la tesis. Consta de veinte preguntas con tres opciones de elección y una pregunta veintiuno para confirmación de los datos obtenidos en las preguntas de tres opciones. En sí, la vigésimo primer pregunta de la tercera parte se planteó de manera que responda la interrogante del problema de la investigación.

Los resultados de las veinte preguntas de tres opciones se reflejan en la tabla 2.5. Es notoria la aceptación del video como un medio alternativo para dar a conocer las prestaciones que brinda la empresa, así como para difundir su historia. O sea que los empleados reflejan su preferencia para que el video se utilice con fines de inducción.

Pero, al margen de esto, el personal de Recursos Humanos acierta en casi el ochenta y cinco por ciento de los puntos en que el uso generalizado del video en la empresa (sistema), es una innovación en la comunicación interna. Muchas situaciones giran con base en esta pregunta (la primera de esta parte). La falta de familiaridad con el medio hace que las gentes se mantengan reservadas ante la alternativa que podría representar el video para la ejecución de sus funciones. Es posible que, al momento de familiarizar al video dentro de la empresa, se observe otro resultado.

Al igual que en la primera pregunta, la segunda obtiene el mismo porcentaje. En este caso, casi el ochenta y cinco por ciento de los puntos dicen que la comunicación interna podría ser mejor si se utilizaran más frecuentemente los medios audiovisuales. Es decir que la gente tiene preferencia por una innovación en el sentido de que en la comunicación interna se use una mayor información audiovisual. Otro tipo de innovación, con un porcentaje mayor al 77% es el anuncio de proyectos vía video.

Para fundamentar el efecto de la redundancia, el uso de videos y otros materiales recogió un 94%. Se obtiene mayor retentiva de las informaciones cuando se utiliza al video a la par de otros medios comunes, como son los escritos, por ejemplo.

Sin embargo, el uso de video en capacitación y para mostrar las funciones del puesto obtuvieron aceptación de un poco más del 60%. Esto refleja que es tan sólo una

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

opción, pero su aceptación no es determinante. En el mismo caso se encuentra la capacidad que el personal observa en el video como suplente de la información escrita y por comunicados. Muestra de esto podría ser el poco uso del video en cursos de capacitación, con un 22%.

En situación similar se encuentran las alternativas para el uso del video en el área. La pregunta 16, relativa a la promoción de funciones por medio de video obtuvo un 55.55%. El uso de un noticiero interno (pregunta 17), obtuvo el mismo resultado, al igual que la creación de un video archivo en donde se especifiquen las funciones de las gentes que laboran en el área.

Los resultados para el uso del video como promotor de criterios y su uso para toma de decisiones son regulares y se mantienen en la media: la pregunta número 11, referente a la ampliación de criterios para la ejecución de labores recogió a un 55.55% de aceptación, la 12 aparece con un 61.11% y se refiere a un cambio en el punto de vista acerca de los temas que se tratan después de ver un video, un 50% obtuvo el video para toma de decisiones (pregunta 14) 61.11% para el video en la ampliación de criterios al utilizarse en el área (pregunta 15), 61.11% a la toma de decisiones más adecuadas después de ver un video (pregunta 18).

En lo que respecta a la exhibición de un video relativo al grupo de trabajo para lograr una mayor identificación (pregunta 20), se obtuvo un 72% de aceptación.

Pregunta No. 21 (Sin enumerar):

¿Consideras que el video crea una influencia tal que, interactuando con otros medios de comunicación, es capaz de ampliar tus criterios para llevar a cabo toma de decisiones más efectivas? La respuesta en este sentido fue afirmativa en un 77.77% y negativa en un 22.23%.

La tabulación en los criterios para las veinte preguntas establecidos en el punto anterior, se presentan la tabla 2.6. Esta tabulación se basa en la recopilación de preguntas que guardan relación en sus planteamientos.

Retomando los resultados con base en su puntuación en escala descendente, el uso del video interactuando con otros medios aparece en el punto más alto, con el 94.44%; a continuación se observa a la información relacionada con la toma de decisiones junto con el video y la cohesión de grupos, con el 72.22%. Las alternativas que puede brindar el video en el sistema alcanza un 70.13%, mientras que el video considerado como una innovación en la empresa se presenta con un 69.44%. Las alternativas sugeridas para la capacitación por medio de video y el video como promotor de criterios obtienen un 61.11%.

En el margen del 60 y 50 por ciento están el punto de vista acerca del uso del video en general (58.33%), la utilización del video para grabación de funciones (57.4%), el video en la toma de decisiones (55.55%), los medios audiovisuales relacionados con la comunicación interna en la realidad (52.77%). La última preferencia es el uso del video en capacitación en la realidad (22.22%).

Los criterios más importantes para la propuesta son (en orden de aparición):

- Consideración del video en la comunicación interna de la empresa (sistema): 69.44%
- Uso del video interactuando con otros medios : 94.44%
- El video como promotor de criterios: 61.11%
- El video en la toma de decisiones: 55.55%

Como resultado global de la investigación de campo, se procede a concluir que el video ha sido poco explotado y tan sólo es utilizado para fines específicos, ya que se le aún se le considera una innovación dentro del área. Es un medio poderoso al interactuar con otros canales de comunicación, promueve con mediana efectividad los criterios, y, hay que admitirlo, no es utilizado con alto éxito en la toma de decisiones del personal del Area de Recursos Humanos de Factoraje Serfin, S.A..

En resumen, se observa que el video puede proponerse como un medio para ampliar criterios que ayuden a la toma de decisiones en la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de Factoraje Serfin, S.A., con reservas. No ha sido explotado a su máxima capacidad ya que el área en cuestión lo utiliza muy poco. Tampoco es muy solicitado debido a que dicha Subdirección requiere medios de comunicación más directos (de primera mano). Predomina la información de rápido acceso sobre los medios que presentan limitantes en el tiempo de elaboración y presentación, pero en sí, el video tiene buenas expectativas en lo que a demanda se refiere.

Por ello, el video puede tomarse como alternativa medianamente viable para la toma de decisiones, aunque su manejo no implique que sea el factor decisivo para llevarlas a cabo. Es, en todo caso, un reforzador que estimula las informaciones y los criterios dados con anterioridad, sin modificar las decisiones del todo. Continúa apareciendo un medio auxiliar para la comunicación con altas perspectivas de uso, ya que aún se considera una innovación

2.3 PROPUESTA PARA PONER EN CONSIDERACIÓN AL VIDEO COMO UN MEDIO DE INFLUENCIA TAL QUE, INTERACTUANDO CON OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ES CAPAZ DE LOGRAR QUE LOS INTEGRANTES DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFIN S.A., AL DÍA DE HOY, AMPLIEN SUS CRITERIOS PARA LLEVAR A CABO TOMA DE DECISIONES.

Se observa la siguiente situación:

- Serfin es una organización seria, cuyos planes y objetivos son seguidos al pie de la letra y sostienen una estrategia definida para lograrlo.

- Dicha estrategia difícilmente puede ser modificada si no se estructura otro plan de similares alcances. Es decir, que la innovación deberá de estar fundamentada primero en la investigación y la comprobación. Si no es así, se observa una resistencia al cambio.

- Como toda empresa de índole privado, trata de reducir sus costos para ofrecer servicios más económicos y poder así, hacer frente a la competencia. Los medios caros, como todavía se considera al video (en palabras del Subdirector de Recursos Humanos, Lic. Roberto Alvarez Márquez, en breve charla el día 9 de noviembre de 1994), implican incremento en los gastos, ya que se limitan a un presupuesto que aún la empresa no contempla.

- Debido a lo limitado de los presupuestos en este sentido, el video aún no se aplica en distintos órdenes, como lo son el noticiero electrónico, la grabación de funciones y el video archivo. Por ello, el personal que labora en la institución no se identifica aún con la idea de dicha innovación, y más en sus aplicaciones prácticas para el empleo en las actividades cotidianas, tal como sucedió en la toma de decisiones.

- Esta falta de identificación con el medio ambiente laboral implica que otras alternativas corran la misma suerte. Tal es el caso de la opción que brinda el video en la toma de decisiones, lo cual es visto por el personal adscrito al área con reservas.

- Sin embargo y al margen de dichas reservas para el uso del video en el área, las personas que laboran ahí mantienen un nivel de preferencia alto respecto a los medios de comunicación que son capaces de presentar imágenes y gráficos. Seguramente dicha preferencia se basa en lo atractivo del formato y la facilidad de decodificación que brindan estos dispositivos.

- Además, es un hecho que el video, al tratar con medios que crean redundancia, se logra mantener la información más tiempo en la memoria de las personas. Es, decir que es un medio poderoso en lo que asimilación se refiere.

- Para concluir, no hay que olvidar el poder cohesionador que logra el video. En la investigación se comprobó el caso de la inducción a la empresa y la identificación de los elementos que conforman el grupo, en donde el video logró puntos favorables.

La propuesta entonces se observa como una posibilidad de utilización de uso del video en el área, pero con ciertas limitantes y reservas, tal como fue dicho en los resultados de campo. Depende, ya sea de la reducción de los costos y la ampliación de los presupuestos para video en el área, así como también de la apertura a la innovación a nuevos medios comunicacionales que se tenga por parte de los elementos del área. Es un medio poderoso, de eso no hay duda, y lo es más aún si interactúa con otros. Tiene muchas posibilidades de éxito tan sólo visto desde su flexibilidad ante diversas tareas. Sus limitantes se encuentran en su elaboración y transmisión, pero aún así los video archivo no requieren de mucha labor de producción y post-producción si tan sólo se busca relatar los hechos sin comentarlos. Puede usarse tan sólo como instrumento de observación posterior (por ej. un circuito cerrado) sin hacer otra cosa más que reproducir el material. Pero como todavía estas alternativas no han sido usadas, se necesitaría llevar a cabo un proyecto real de grabación en el área donde se compruebe la presente propuesta.

Hay que considerar que tampoco se contempla por parte de la institución aquello presentado en el punto 2.1.1. relativo a la video grabación doméstica. Esto representa un fácil acceso a la técnica del video observándolo desde el punto de vista de la economización de recursos. Las políticas con respecto a la comunicación por medio de video son muy tajantes: requieren de una elaboración en sus trabajos que tenga una magnífica presentación y en formatos profesionales (3/4", 1" o bien sistema digital de 19 mm.), lo cual, obviamente resulta costoso en su elaboración y reproducción. Pero la mayoría de las copias que se realizan desde esos formatos y que se dirigen al personal se duplican en formatos domésticos. Es un hecho que la grabación en formatos profesionales proporciona mucha más calidad de reproducción y duplicación, pero en realidad, no todos los trabajos realizados en video necesitan que se cuente con dichas características.

Se propone para la Subdirección de Recursos Humanos de Factoraje Serfin, S.A. lo siguiente:

-Iniciar un cambio en la mentalidad del personal respecto a la incursión del video en el área. Este proceso puede llevarse a cabo mediante la siguientes sugerencias:

- A nivel general (sistema), se debe crear una Dirección de Comunicaciones que regule el tránsito de información y maneje los medios de comunicación interna del sistema. En este aspecto, será la responsable de determinar las necesidades del personal con respecto a los flujos de comunicación. Así, medirá las situaciones donde se puede utilizar el video, lo que puede resultar benéfico para la Subdirección de Recursos Humanos.

- La familiarización del video en el área se puede hacer mediante la emisión de nuevos proyectos por medio de video. Su uso frecuente hará de este canal de comunicación una herramienta cotidiana.

- No hay que descartar la utilización de otros canales para lograr la promoción del medio. Usando el lenguaje escrito mediante comunicados, el lenguaje pictográfico en carteles y revistas internas, se puede promocionar al video para su familiarización.

De esta forma, paulatinamente se iniciará el rompimiento de esquemas tradicionales que excluyen a las nuevas técnicas de comunicación, en particular, al video.

Además, es necesario que el concepto de inversión monetaria en artículos video grabados cambie. Depende de los siguientes factores:

- Que se aprecie al video como una inversión costeable, ya que su uso se puede programar a un largo plazo aunque la inversión se realice de una sola vez, al solicitarlo. De esta forma, se amortiza el gasto ya que puede re-programarse la emisión de videos (o su préstamo domiciliario) en muchas ocasiones. Como se ha dicho, de la promoción que se le haga a los materiales, dependerá el interés que muestren las personas que pueden observar los videos.

- En lo que respecta a los costos de producción, es necesario que se ajusten los presupuestos a productores que ofrezcan precios de realización más económicos. En este caso, la diversificación de formatos para videogramas aparece como una opción. Contratar servicios que usen formatos domésticos para la realización de videos, pueden hacer que se reduzcan los costos de inversión en video por parte de la empresa, alcanzando los fines que se buscaban en un principio.

- Por otra parte, puede resultar benéfico para el sistema iniciar el proyecto de realización de videos propios con aparatos más sencillos, domésticos y que fueran propiedad de la compañía; es decir, inversión en equipos. Sería entonces menester de la Dirección de Comunicación observar de qué forma se puede instrumentar dicho proyecto, recurriendo al recurso humano pertinente para la realización de videogramas (profesionales en el campo). Esto puede traer beneficios al largo plazo, ya que todo la inversión puede seguir siendo utilizada a lo largo de los años, renovando tan sólo los equipos que requieran cambio debido

a obsolescencia (renovación de formatos, compra de equipos mas sofisticados, etc.). La realización de videos bajará de precio, además, porque no se necesitará pagar la ganancia que recibe el realizador de video externo, ni la renta de aparatos ajenos.

En lo referente al video en la toma de decisiones, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Las decisiones se toman con base en necesidades particulares del área. Antes de realizar un video para cooperar en la toma de decisiones, es necesaria el rastreo de las necesidades del personal con respecto a sus tareas actuales.

- Después de conocer las necesidades específicas, hay que hacer una división de aquellas que no se relacionen entre si. De ahí surgirán los temas relacionados y los independientes, para ver si se realiza tan sólo un video o se necesitan varios.

No se propone un producto en particular (argumento o guión específico para la toma de decisiones) debido a los siguientes argumentos:

- Las Políticas Internas de comunicación en la Subdirección de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A. se alejan del uso del video para toma de decisiones en particular, es decir. no se le ha instituido como alternativa viable, por lo que requiere de un cambio en las políticas previamente a la exposición de un video.

- Debido a estas políticas internas, se observa una falta de familiarización en el personal para la utilización del video en la toma de decisiones. Aún se considera un método innovador, por lo que requiere de un mayor manejo y promoción, como ha sido indicado.

- Por otra parte, no se propone un guión específico ya que tan sólo cubriría ciertas necesidades específicas de ciertas personas, descuidando otras. Los guiones, por tanto, se sugiere sean estructurados posteriormente a un rastreo interno de necesidades, a la par de la familiarización del personal con el medio para que valga la pena realizar mensajes video grabados.

- Para este fin, en resumen, es necesaria hacer una división de las exhibiciones de (los) video(s) por áreas. Es decir que a cada encargado le correspondería un tipo de video inherente a sus funciones.

CONCLUSIONES

La comunicación es un *proceso* conformado por elementos, dentro de los cuales se encuentra el *canal*. Todos los elementos del proceso deben de estar totalmente balanceados, evitando un desajuste en la comunicación. El medio, aunque llegase a ser demasiado llamativo, deberá conjuntar un equilibrio con los demás elementos, procurando que cumpla su función sin desplazar la de los otros.

Por otra parte, la comunicación, vista desde la perspectiva del público al cual se dirige, observa distintas divisiones en cuanto a las diferencias que se presentan al intentar comunicarse con auditorios que varían en cantidad de personas, y a las técnicas utilizadas para hacerles llegar los mensajes. Se requieren de medios distintos y los mensajes pueden variar, dependiendo de la homogeneidad o la heterogeneidad de los perceptores. De aquí se deriva un tipo especial de comunicación que sea específico para los grupos laborales.

Desde el punto de vista organizacional, las comunicaciones son importantes ya que logran que los hombres se entiendan y puedan colaborar entre sí. Un flujo de comunicación multidireccional en las organizaciones es útil: aporta informaciones de naturalezas diversas, lo que desencadena en nuevas perspectivas de desarrollo, nuevos criterios.

En el mismo sentido, al mantener abiertos los flujos de información internos y externos, se puede lograr que una organización cuente con mayores instrumentos para consumir tomas de decisiones centradas en bases reales. Con respecto a los canales, éstos podrán lograr influencia en cualquier toma de decisiones dependiendo cómo se establezcan y de las necesidades particulares de los individuos que conforman el grupo.

Las nuevas perspectivas de la comunicación organizacional se orientan hacia empleo de la sistematización. La teoría de sistemas acepta el contacto con el medio externo a la vez de un constante flujo interno por parte de todos los elementos. Esto lleva a los fines previstos por los especialistas: alcanzar la apertura total para poder observar horizontes más amplios. La comunicación, entonces, aparece como factor determinante para llevar a cabo dicha tarea y concretar los requisitos que la sistematización exige.

El video surge como una perspectiva de modernización, cuyos alcances arrancan desde el formato doméstico hasta el profesional. Se observa entonces un margen de opciones amplio en su uso y precios. Específicamente, la versatilidad de los nuevos equipos de video doméstico es vasta, debido a su reducido tamaño y bajo costo para la organización. Así, el formato doméstico representa una alternativa para la comunicación organizacional.

Aunado a esto, la introducción de elementos computacionales en materia de imágenes aporta avances sin precedentes, al proveer de suministros técnicos de menor complejidad y mayor facilidad de uso. Las computadoras personales brindan, además, buenos resultados en los aspectos de la rentabilidad y presentación. Es de suponer que se continúe promoviendo esta técnica en situaciones relacionadas con el video.

Pero más allá del uso de la tecnología para la emisión de mensajes, se encuentra su utilización con respecto a los enfoques periodísticos dentro de los sistemas. Para una organización es de primordial importancia hacer uso de sus medios con el fin de obtener informaciones veraces, objetivas y de rápido acceso. Utilizando el medio de tal manera que facilite el manejo de la información, sostenido en los principios periodísticos, se incrementa la efectividad de la comunicación.

En otro sentido, y para comprobar las afirmaciones teóricas presentadas en tesis, se realizó una investigación de campo. Es importante resaltar que el objeto de estudio se tomó de una empresa seria que tiene un prestigio consolidado en el territorio nacional, por lo que, arrancando de esta muestra, cabe la posibilidad de considerarla como base y concluir que muchas de las dificultades que aparecen en ella se reflejan en la mayoría de los departamentos que presentan las mismas características. Y quizás aún más, en organizaciones enteras que se encuentren en similares circunstancias.

Al llevar a cabo la investigación, los resultados de campo indican que el video ha sido explotado en muy pequeña escala dentro el área de estudio, que en realidad funge como catalizador y primordialmente se enfoca a ramas específicas de la comunicación. Se denota una cierta resistencia para ser llevado en situaciones de índole innovador aunque se le considere como un medio poderoso. Se observa al video un instrumento de alto costo. Su participación como promotor de criterios para la toma de decisiones, al ser un terreno poco explotado por este medio en el área, es incipiente. Debido a ello se recomienda su uso con ciertas reservas.

Partiendo de esto, se puede afirmar que el video dentro del entorno laboral, no ha sido explotado aún a su máxima capacidad. Continúa apareciendo como una alternativa que, quizás a futuro, logre colocarse en el lugar que le corresponde: como un medio de usos múltiples y permanentes en las organizaciones laborales, que facilite la convivencia y los procesos productivos. Se sugiere acercarse a posibilidades más económicas de video grabación, lo cual reduce la distancia entre el presupuesto y la utilización del medio.

La gran barrera es la resistencia al cambio debida al criterio que mantienen algunas empresas mexicanas en la actualidad respecto al video, y eso se basa, en gran parte, a su falta de información y a la indiferencia ante las posibilidades que puede brindar este medio para su desarrollo. Sin embargo, todo comienza desde un cambio de mentalidad de las

empresas que vaya de la mano con un cambio de políticas internas. En cierta medida, los cambios pueden ser promovidos por áreas específicas encargadas de la comunicación en los sistemas, en particular, de una Dirección de Comunicación que regule los flujos y los canales utilizados. Así, el video y otros medios considerados como innovadores, podrán aparecer definitivamente en el plano organizacional.

Especialistas de renombre aciertan en mencionar al video como una posibilidad de desarrollo en las comunicaciones organizacionales. En el momento actual surgen nuevos y más sofisticados medios de comunicación, y es de suponerse que, el que tenga contacto con los nuevos medios, podrá eficientar sus tareas y competir en el mercado. Tan sólo queda el hecho de llevar a cabo esta tarea con determinación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Fernández Arenas, José Antonio. *El proceso administrativo*. Ed. Jus, S.A. México, 1965. 1a. Edición.
2. Alvarez Barajas, Enrique, et al. *Ciencias de la comunicación*. Libros U.N.A.M. , México, 1979. 1a. Edición.
3. Goded, Jaime. *Antología sobre la Comunicación Humana*. Libros U.N.A.M., 1a. Edición, México, 1976.
4. Schramm, Wilbur. *Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva*. Ed. CIESPAL, Primera Edición, Quito, 1964
5. Rogers, Everett M. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Mc. Graw Hill. 1a. Edición en español. México, 1980.
6. El Colegio de México. *Historia General de México*. Ed. Harla, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 1977.
7. Adame Goddard, Lourdes. *Guionismo*. Ed. Diana. Primera edición. México, 1989.
8. Fingermann, Gregorio. *Conducción de Grupos y de masas*. Ed. Ateneo. Tercera Edición, México, 1979.
9. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Reader's Digest de México. Tomo II, Séptima Edición, 1977.

10. Johansen Bertoglio, Oscar. *Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional*. Editorial Diana, México, 1975. 1a. Edición.

11. *Sagrada Biblia*. Editorial la católica, Madrid, España, 1972.

12. Miller Del Bert Co., William H. Form. *Industrial Sociology*. Ed. Atlarper International. 1a. Edición, E. U., 1989.

13. Guzmán Valdivia, Isaac. *La Sociología de la empresa*. Editorial Jus, Primera Edición, México, 1963

14. Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, Primera Edición, México, 1973.

15. Raven, Bertram H., Jeffrey Z. Rubin. *Psicología social- Las personas en grupos*. Ed. Continental, Primera Edición, México, 1976.

16. Davis, Keith. *Human Relations at Work*. Ed. Mc. Graw Hill Book Company, Inc. Segunda Edición, E.U., 1962.

17. Díaz Guerrero, Rogelio. *Estudios de la psicología del mexicano*. Ed. Trillas, Primera Edición. México, 1968.

18. Katz. Daniel y Robert L. Kahan. *Psicología Social de las organizaciones*. Ed. Trillas, Primera Edición, México, 1977.

19. Terry, George R. *Principios de Administración*. Ed. Continental, Primera Edición, México, 1985
20. Scanlan, Burt K. *Principios de la Dirección y la Conducta Organizacional*. Ed. Limusa, Primera Edición, México, 1978.
21. Churchman, C. West. *El enfoque de sistemas*. Ed. Diana. Primera Edición, México, 1973. Pp. 230 a la 232
22. Kepner-Tregore. *Análisis de Problemas y Toma de decisiones*. Derechos Reservados. Kepner-Tregore, Primera Edición, Princenton. E.U.A. 1976.
23. Robinson, Edward J. *Comunicaciones y Relaciones Públicas*. Ed. C.E.C.S.A., México, 1971. 1a. Edición.
24. Balle, Francis. *Comunicación y Sociedad*. Evolución y Análisis comparativo de los medios. Tercer Mundo Editores. Primera Edición, Santa Fe. Colombia, 1991.
25. Wolenik, Robert I. *Camcorder Survival Guide*. Ed. Sams, 1a. Edición, Indiana E.U., 1990.
26. Grupo Coin *Aplicación Práctica de la computadora. Tomo I*. Manuales Grupo Coin. Primera Edición, México, 1993.

SEMINARIOS

1. Dr. Mariano Cebrián Herreros. Seminario "*Los retos de la información audiovisual*", Universidad del Claustro de Sor Juana, México, septiembre 1994.

REVISTAS

1. *Newsweek Magazine*, Vol. CXXIII, No. 8. Newsweek Inc., New York, Febrero, 1994. Vol. CXXIV, No. 23. Diciembre, 1994

ANEXO
TABLAS Y GRÁFICAS

TABLA 2.1

Resultados de la primera parte del cuestionario aplicado a la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A.. referente a los medios de comunicación interna más utilizados en el área.

1. COMUNICACIÓN PERSONA A PERSONA	6
2. JUNTAS DE TRABAJO	-
3. MANUALES DE OPERACIÓN	-
4. TELEFONO	7
5. FAX	2
6. MODEM (REDES DE COMPUTADORA)	-
7. TABLERO DE AVISOS	1
8. CARTELES	-
9. AUDIOVISUALES	-
10.- VIDEOS	-
11.- MEMORÁNDUMS Y CARTAS	7

GRÁFICA 2.1: CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS EN LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFIN, S.A. CON BASE EN LA TABLA 2.1

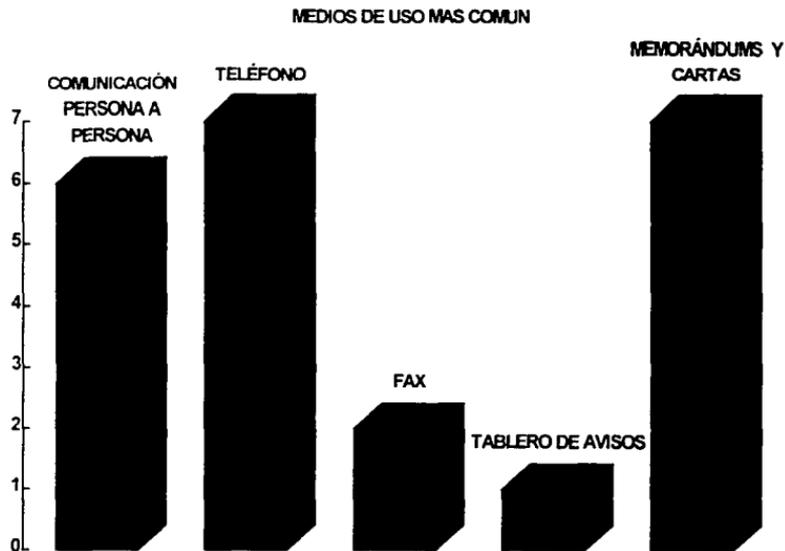


TABLA 2.2

Resultados en la segunda parte del cuestionario referente a la cantidad de información que se recibe por los distintos medios de comunicación con los que cuenta la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A. y la que se desea recibir.

MEDIOS DE COMUNICACION	Recibe	Desea
1. COMUNICACION PERSONA A PERSONA	17	15
2. JUNTAS DE TRABAJO	7	11
3. MANUALES DE OPERACION	4	11
4. TELEFONO	18	11
5. FAX	13	11
6. MODEM (REDES DE COMPUTADORA)	3	12
7. TABLERO DE AVISOS	10	13
8. CARTELES	11	13
9. AUDIOVISUALES	3	13
10.- VIDEOS	4	13
11.- MEMORANDUMS Y CARTAS	18	14

TABLA 2.3

Resultados de la cantidad de información que se recibe por los distintos medios de comunicación con los que cuenta la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A.

CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE RECIBE	Puntos
1. COMUNICACIÓN PERSONA A PERSONA	17
2. JUNTAS DE TRABAJO	7
3. MANUALES DE OPERACION	4
4. TELÉFONO	18
5. FAX	13
6. MODEM (REDES DE COMPUTADORA)	3
7. TABLERO DE AVISOS	10
8. CARTELES	11
9. AUDIOVISUALES	3
10.- VIDEOS	4
11.- MEMORANDUMS Y CARTAS	18

GRÁFICA 2.2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS EN LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE RECIBE POR LOS DISTINTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LOS QUE CUENTA LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFÍN, S.A. CON BASE EN LA TABLA 2.3

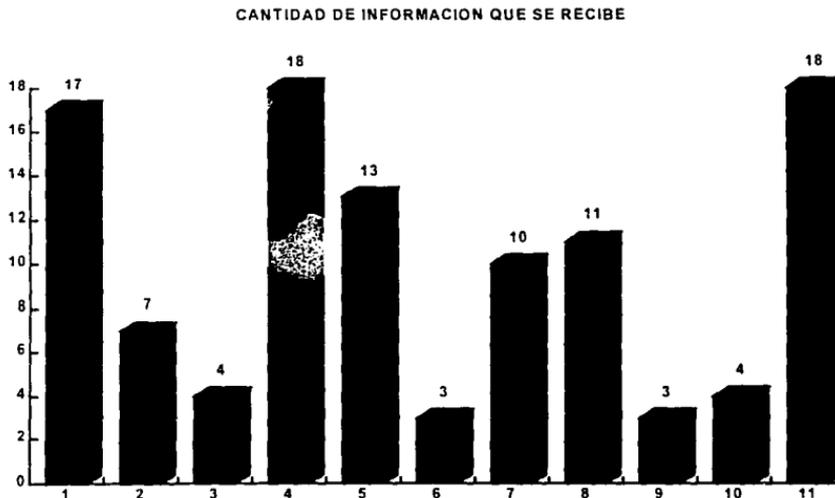


TABLA 2.4

Cuadro de resultados en la cantidad de información que se desea recibir por los distintos medios de comunicación con los que cuenta la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A.

CANTIDAD DE INFORMACION DESEADA	Puntos
1. COMUNICACIÓN PERSONA A PERSONA	15
2. JUNTAS DE TRABAJO	11
3. MANUALES DE OPERACION	11
4. TELÉFONO	11
5. FAX	11
6. MODEM (REDES DE COMPUTADORA)	12
7. TABLERO DE AVISOS	13
8. CARTELES	13
9. AUDIOVISUALES	13
10.- VIDEOS	13
11.- MEMORANDUMS Y CARTAS	14

GRÁFICA 2.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS EN LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE DESEA RECIBIR POR LOS DISTINTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON LOS QUE CUENTA LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFÍN, S.A. CON BASE EN LA TABLA 2.4

CANTIDAD DE INFORMACION DESEADA

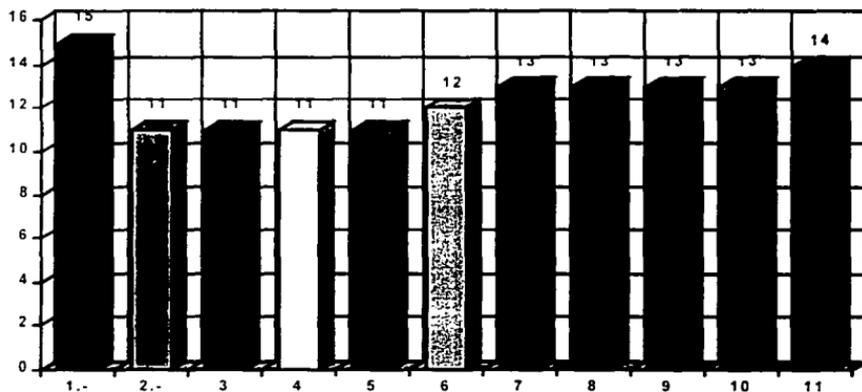


TABLA 2.5

Resultados de las preguntas 1 a la 20 de la tercera parte del cuestionario aplicado a la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A.

PREGUNTAS	Puntuación Máxima Alcanzable	Sumatoria	%
1.- Considero al uso de la técnica del video como una innovación en la comunicación interna de la empresa.	18	15	83.33
2.- Me parece que la comunicación interna de la empresa podría ser mejor si se usaran medios audiovisuales mas frecuentemente.	18	15	83.33
3.- Me gustaria que por medio del video se me informara de los proyectos del área.	18	14	77.77
4.- Cuando se me ha comunicado información utilizando un video a la par de otros materiales (cartas, folletos, etc.) mantengo esas informaciones durante más tiempo en mi memoria.	18	17	94.44
5.- Estaría de acuerdo en que me hicieran conocer las prestaciones que ofrece la Empresa por medio de videos además de los medios que regularmente se utilizan.	18	18	100.0
6.- Considero que se me hubiera facilitado la comprensión de mi puesto si se me hubieran expuesto mis funciones en video.	18	11	61.11
7.- Me gustaria que los cursos de capacitación se hicieran con base en videos.	18	11	61.11
8.- El video es realmente importante cuando se desea hacer conocer la historia de la Empresa a los empleados.	18	18	100.0
9.- El uso del video puede suplir en ocasiones al material escrito en cursos y comunicados.	18	11	61.11
10.- He recibido capacitación por medio de video.	18	4	22.22
11.- Si el área proyectara videos de la organización con mas frecuencia, podria ampliar mi panorama (criterio) para la ejecución de mis labores.	18	10	55.55

12.- Después de ver un video, en ocasiones ha cambiado mi punto de vista respecto al tema que se trata.	18	11	61.11
13.- Si obtengo información insuficiente, se me dificulta la toma de decisiones	18	13	72.22
14.- En ocasiones, he tomado decisiones después de ver un material video grabado.	18	9	50.00
15.- Usando la técnica del video en el área, los que colaboramos en ella podemos ampliar nuestros criterios para la ejecución de las labores.	18	12	66.66
16.- Aceptaría promover mis funciones y logros personales a mis superiores por medio de un video.	18	10	55.55
17.- Me parece que la utilización de un noticiero interno de la empresa por medio del video es conveniente.	18	10	55.55
18.- Después de ver un video que tiene relación con cierto problema o proyecto, he tomado decisiones más adecuadas para solucionar las situaciones que se presentan.	18	11	61.11
19.- Me parece conveniente crear un video archivo donde se especifiquen por medio de video cada una de las funciones de los puestos en el área de trabajo.	18	10	55.55
20.- Si se me exhibiera un video relativo al grupo de trabajo en el que participo, me sentiría más identificado con el grupo.	18	13	72.22

TABLA 2.6:

Cuadro de calificación de las preguntas 1 a la 20 del cuestionario aplicado a la Subdirección de Administración de Recursos Humanos de la empresa Factoraje Serfin, S.A. con base en los criterios establecidos.

CRITERIOS	Puntuación Máxima Alcanzable	Sumatoria	%
Consideración del video en la comunicación interna de la empresa (sistema)	36	25	69.44
Utilización de medios audiovisuales relacionados con la comunicación interna en la realidad.	36	19	52.77
Opinión respecto al manejo que pudiera dársele al video en el área(alternativas).	144	101	70.13
Uso del video interactuando con otros medios.	18	17	94.44
Utilización del video para grabación de funciones y su aplicación.	54	31	57.40
Alternativas sugeridas para la capacitación por medio de video.	36	22	61.11
Video usado en capacitación en la realidad	18	4	22.22
Punto de vista acerca del manejo del uso del video en general.	72	42	58.33
El video como promotor de criterios	54	33	61.11
La información relacionada a la toma de decisiones	18	13	72.22
El video en relación a la toma de decisiones	36	20	55.55
Video y cohesión de grupos.	18	13	72.22

TABLA 2.7 :

Cuadro de respuesta a la pregunta No. 21 de la tercera parte del cuestionario aplicado a la Subdirección de Administración de Recursos Humano de la empresa Factoraje Serfín, S.A.

SI		NO	
CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
7	77.77	2	22.23

GRÁFICA 2.4: REPRESENTACIÓN DE LOS PORCENTAJES DE RESPUESTA A LA PREGUNTA No. 21 DE LA TERCERA PARTE DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FACTORAJE SERFÍN, S.A.

