

330502
1

ST
JOHN'S

UNIVERSIDAD ST. JOHN'S

INCORPORADA A LA UNAM 3305-02

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL COMO UN FACTOR
PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD
DEL PERSONAL EN EL ÁREA
DE ASUNTOS INTERNACIONALES
DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N O:
MICHEL YAQUELIN } PERALES CHOZA
AQUILINA REYES } HERNÁNDEZ

ASESORA: LIC. CLOTILDE MARGARITA RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ



MÉXICO, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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 esta 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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACION DISCONTINUA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Aguilera Pérez Hernández

FECHA: 20/05/03

FIRMA: [Firma]

A Dios, por estar con nosotras en todo tiempo
y darnos la fuerza para salir adelante.

A la Universidad St. John's y a los profesores
por contribuir a nuestra formación profesional.

A la Lic. C. Margarita Rodríguez, por su asesoría
y tiempo para la culminación de este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi mamá en especial
por ser la razón de mi vida y que sin ella
no hubiera sido posible la culminación de mi carrera.

A mis hermanos, por su compañía
y amistad durante todos estos años.

A mis abuelos, por ser fuerza incondicional
que siempre me han brindado y por apoyarme
en la realización de mis sueños.

A mis tíos, por darme sus consejos
y valores de la vida, cuando los necesitaba.

A mi tía Eva, por su comprensión
y confianza que siempre me ha brindado.

A mi sapo verde,
por darme tu cariño y paciencia. Te amo.

Gracias Aquí.

Michel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi esposo por creer en mí,
por darme su apoyo y consejos.

A mis hijas porque su presencia ha sido
y será un aliciente a mi superación.

A mis padres por darme la vida,
principios y valores.

A mis hermanos por su ejemplo.

Michel fue una bonita experiencia
trabajar contigo.

Aquilina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Hoja

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I.	
ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.1. Antecedentes de la Administración	2
1.1.1. Precursores de la Administración	3
1.1.2. Principios Universales de Henri Fayol	6
1.2. Conceptos de Administración	8
1.3. Importancia de la Administración	9
1.4. El Proceso Administrativo	10
1.4.1. Planeación	12
1.4.1.1. Importancia de la Planeación	13
1.4.1.2. Principios de la Planeación	14
1.4.1.3. Elementos de la Planeación	15
1.4.1.4. Técnicas de la Planeación	16
1.4.1.5. Tipos de Planeación	17
1.4.1.5.1. Planeación Táctica	18
1.4.1.5.2. Planeación Estratégica	19
1.4.1.5.2.1. Importancia	21
1.4.1.5.2.2. Proceso	23
1.4.2. Organización	26
1.4.2.1. Importancia de la Organización	27
1.4.2.2. Principios de la Organización	28
1.4.2.3. Elementos de la Organización	29
1.4.2.4. Tipos de Organización	30
1.4.2.5. Técnicas de la Organización	31
1.4.3. Dirección	32
1.4.3.1. Importancia de la Dirección	33
1.4.3.2. Principios de la Dirección	35
1.4.3.3. Elementos de la Dirección	36
1.4.4. Control	39
1.4.4.1. Importancia del Control	40
1.4.4.2. Principios del Control	40
1.4.4.3. Elementos del Control	41
1.4.4.4. Etapas del Control	42
1.5. Administración y su relación con la Comunicación	44

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S

CAPÍTULO II.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.	La Comunicación y sus conceptos	46
2.1.1.	Importancia de la Comunicación	47
2.2.	El Proceso de la Comunicación	48
2.2.1.	Importancia del Proceso de Comunicación	49
2.2.2.	Etapas del Proceso de Comunicación	50
2.2.3.	Barreras del Proceso de Comunicación	53
2.2.4.	Sugerencias para evitar barreras en el Proceso de Comunicación	54
2.3.	Comunicación en las Organizaciones	55
2.3.1.	Conceptos de Comunicación Organizacional	55
2.3.2.	Importancia de la Comunicación Organizacional	57
2.3.3.	Clasificación de la Comunicación Organizacional	58
2.3.4.	Barreras de la Comunicación Organizacional	63
2.3.4.1.	Barreras de la Comunicación en el ámbito Internacional	65
2.3.5.	Sugerencias para superar las barreras de la Comunicación Organizacional	67
2.4.	Dinámica de Grupos y la Comunicación.....	68
2.4.1.	Naturaleza de los Grupos	69
2.4.1.1.	Tipos de Grupo	71
2.4.2.	El Grupo y su función dentro de la organización	71
2.4.3.	Características de los integrantes de un Grupo	72
2.4.4.	Factores que intervienen el comportamiento de un Grupo.....	74
2.5.	Comunicación y Cultura Organizacional	75
2.5.1.	Variables Culturales de la organización	76
2.6.	Comunicación y Tecnología	78
2.6.1.	Tecnología de los medios de Comunicación	78
2.6.2.	Acuerdos internacionales	80
2.7.	Estrategias de Comunicación Organizacional	82
2.7.1.	Estrategia de Contacto Personal	83
2.7.2.	Estrategia de Medios Visuales	88
2.7.3.	Estrategia de Medios Auditivos	96
2.7.4.	Estrategia de Sugerencias y Quejas	97
2.8.	La Comunicación y su influencia en la Productividad	100

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III.
LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

3.1.	Antecedentes de la Productividad	103
3.2.	Concepto de la Productividad	105
3.3.	Importancia de la Productividad	107
3.4.	Factores que Influyen en la Productividad	108
3.5.	El ciclo de la Productividad	110
3.5.1.	Dificultad en la medición de la Productividad del Trabajo Intelectual	111
3.5.2.	Programa para el Incremento de la Productividad	112
3.6.	Calidad y su relación con la Productividad	113
3.6.1.	Antecedentes de la Calidad	114
3.6.1.1.	Administración de Calidad Total	115
3.6.2.	Comunicación para la Calidad	116
3.6.3.	Calidad y Productividad	116
3.6.3.1.	Aspectos de la Calidad para Aumentar la Productividad	117
3.6.4.	Obstáculos de la Productividad en la Calidad	118
3.7.	Productividad mediante las Personas	120
3.7.1.	Productividad del Personal	121
3.8.	Productividad del Personal y Comunicación	122
3.8.1.	Recomendaciones para Aumentar la Productividad del Personal a través de la Comunicación	124
3.8.2.	La Comunicación una clave para Aumentar la Productividad	129

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV.
SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

4.1.	Antecedentes de la Secretaría	132
4.2.	Concepto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	136
4.3.	Marco Jurídico de la STPS	137
4.4.	Misión de la STPS	138
4.5.	Visión de la STPS	139
4.6.	Objetivos Generales de la SPTS	139
4.7.	Estructura Orgánica de la STPS	140
4.8.	Estructura Funcional de la STPS	142
4.9.	Área de Asuntos Internacionales	144
4.9.1.	Estructura del Área de Asuntos Internacionales	145
4.9.2.	Funciones del Área de Asuntos Internacionales	145
4.9.3.	Objetivo y Funciones de la Dirección Administrativa	146
4.10.	Cultura Laboral	149
4.10.1.	Contenido de la Nueva Cultura Laboral	149

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V.
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.	Planteamiento del Problema	152
5.2.	Justificación del Tema	154
5.3.	Fijación de Objetivos	157
	5.3.1. Objetivo General	157
	5.3.2. Objetivos Específicos	157
5.4.	Hipótesis	158
	5.4.1. Variable independiente	158
	5.4.2. Variable dependiente	158
5.5.	Marco Metodológico	159
5.6.	Análisis e Interpretación de Resultados	166
	PROPUESTA	VI
	CONCLUSIONES	XX
	BIBLIOGRAFÍA	XXV
	GLOSARIO	XXIX
	ANEXOS	XXXII

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Administración consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos establecidos por la Institución, de manera eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control; por lo cual la comunicación juega un papel primordial.

La comunicación facilita las actividades administrativas, permitiendo el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos; en la planeación es necesaria para que sea bien ejecutada, en la organización para que sea eficiente, en la dirección para guiar al personal, dar órdenes y reconocimientos y en el control para dar a conocer los resultados.

Una comunicación eficiente es esencial para el funcionamiento de cualquier organización, y se puede decir que es la cadena que une a todos los integrantes y a todas las actividades de la Institución, por lo que tiene gran importancia dentro de la Administración, motivo por el cual se consideró propicio estudiar el tema de la comunicación organizacional y de qué manera influye en la productividad del personal en el Área de Asuntos Internacionales de una Dependencia de gobierno.

La decisión de seleccionar el área de estudio fue debido a que se tuvo la oportunidad de laborar en ella, a fin de integrar un documento con mayor familiaridad y aplicado a una situación práctica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los obstáculos encontrados al elaborar el marco teórico fue la insuficiente información acerca de la productividad del personal; sin embargo, el factor humano tiene gran contribución a través de sus habilidades y conocimientos, en el aumento de la productividad de toda organización.

En la búsqueda de fuentes bibliográficas acerca de la productividad se localizó documentación del tema en el sentido de que, significa mayor producción y menos costos; es decir, obtener los máximos beneficios con los mínimos recursos, pero para el manejo de éstos es necesario el factor humano.

Por lo anterior, fue necesario revisar información reciente en revistas e internet y algunas obras de Administración, con lo cual se seleccionaron los aspectos sobre la productividad, orientados al personal en las organizaciones.

Otra limitante para la realización del estudio, fue la aplicación del instrumento, el cual no se permitió aplicar de manera directa, sobre todo en el personal superior, ya que es una área en donde el personal se encuentra fuera del país o en reuniones internas y con sobrecargas de trabajo. En este sentido, impidió que se pudieran observar reacciones o formular preguntas adicionales al contestar el cuestionario.

El problema real que se vive en el área es la falta de una comunicación eficiente, por lo que despertó el interés de analizar el contexto que rodea

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este tema y se llegó a la hipótesis de que la falta de estrategias de comunicación organizacional en el área de estudio, son un factor que disminuyen los niveles de productividad del personal.

Con base en lo anterior, el objetivo general fue diseñar estrategias de comunicación organizacional, que promuevan la eficiencia en los flujos de información en el área para elevar la productividad del personal.

Después de haber analizado detenidamente los temas y tras la orientación y asesorías, el contenido de la investigación se presenta en el marco teórico que envuelve el tema, a través de los capítulos que en adelante se describen:

En el capítulo uno se estudia la Administración y el proceso administrativo dividido en las etapas de planeación, organización, dirección y control con sus conceptos, importancia y principios. Así pues, se considera que la comunicación se aplica a todas las fases de la Administración, aunque mayormente en la etapa de dirección.

En el capítulo dos se examina la comunicación y su proceso dentro de las organizaciones, su influencia en las relaciones interpersonales entre las distintas áreas de la Institución, así como su impacto con la tecnología; lo que respalda la elaboración de las estrategias de comunicación organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo tres se caracteriza por incluir los antecedentes, conceptos y temas sobre productividad del personal, así como su relación con la comunicación en las organizaciones para brindar a la Institución; a través de ésta, el mayor rendimiento en sus funciones y que finalmente se verá reflejado en la productividad tanto personal como de la organización.

En el capítulo cuatro se hace una breve reseña que permite conocer los antecedentes, misión, visión y estructura de una Dependencia de gobierno en este caso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como sus objetivos, estructura y funciones del Área de Asuntos Internacionales en la cual se enfoca la presente investigación.

En el capítulo cinco se señala el planteamiento, justificación del tema, así como los objetivos y la metodología de investigación utilizada en el desarrollo de esta tesis. También se presenta el instrumento elaborado para la obtención de información necesaria, para poder conocer la comunicación que prevalece en el área de estudio.

El conjunto de capítulos seleccionados en esta investigación representan un esfuerzo por mostrar que la comunicación organizacional es un factor importante que influye en la productividad del personal y por ende en el de la Institución, por lo que se diseñaron estrategias de comunicación organizacional, conforme a las necesidades del área de estudio y como una aportación significativa dentro de la carrera de Administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I.

**ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1

La Administración es aplicable a toda organización ya sea económica, social, cultural, política; grande o pequeña; pública o privada; que busque siempre alcanzar un objetivo. Para poder comprender, en forma más clara el significado de la Administración, se consideró conveniente en este capítulo describir sus antecedentes, analizar diversos conceptos y determinar su importancia dentro de las organizaciones.

1.1. Antecedentes de la Administración

En México al igual que en los Estados Unidos, las primeras escuelas de administración surgieron gracias a las aportaciones de hombres de empresa. "El Instituto Tecnológico de Monterrey (Don Eugenio Garza Sada) inició los cursos de administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943."¹

"En la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración, inició a mediados de 1955, estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevaría a la creación de una nueva carrera universitaria, misma que fue aprobada por el H. Consejo Universitario en enero de 1957 denominada *Licenciado en Administración de Empresas*."²

¹ Ríos Szalay, Adalberto y Panigua Aduna, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Pág.11.

² Idem.

1.1.1. Precusores de la Administración

En el cuadro siguiente se destacan algunos personajes que aportaron sus conocimientos y enfoques distintos para el desarrollo de la administración:

Autores, título y año de las obras más importantes	Principales contribuciones a la administración
Administración científica	
Federick W. Taylor (1856-1915) Shop Management (1903) Principles of Scientific Management (1911) Testimony before the Special House Committee (1912)	Reconocido como padre de la administración científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad. Sus principios insisten en la generación de armonía y cooperación grupal, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Enfatizó la armonía y cooperación entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt. Destacó la necesidad de capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	A Frank Gilbreth se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.
Teoría moderna de la administración operacional	
Henri Fayol Administration Industrielle et Générale (1916).	Conocido como "padre de la teoría administrativa moderna". Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios.
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
...Continúa	

Ciencias de la conducta	
Walter Dill Scott (1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal.
Max Weber (traducciones al inglés, 1946, 1947)	Teoría de la burocracia
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración.
Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Realizaron los famosos estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard The functions of the Executive (1938)	La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso un enfoque completo de sistemas sociales en la administración.
Surgimiento del pensamiento administrativo moderno y contribuciones recientes a la administración	
Peter F. Drucker (1974)	Autor sobre abundantes temas administrativos generales.
W. Edwards Deming (después 2ª Guerra Mundial, 1950)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que, al paso del tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente.
William Ouchi (1981)	Explicó prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

Fuente: Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global, Pág. 17.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen numerosas contribuciones desde los primeros precursores de la Administración hasta los actuales, que destacan la importancia de las relaciones sociales, del factor humano y su intervención en las organizaciones.

Conforme transcurría el tiempo la administración continuó evolucionando y los precursores encontraron necesidades nuevas que cubrir en las organizaciones. En la actualidad la innovación tecnológica y el cambio por el ambiente interno y externo que rodea a las organizaciones, ha provocado también que la administración continúe su desarrollo.

Por ejemplo Taylor se enfocó a la armonía y cooperación en grupo; los esposos Gilbreth, a los aspectos humanos del trabajo, en el conocimiento de la personalidad y en las necesidades de los trabajadores; E. Mayo a la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo y en la actualidad los últimos estudios se enfocan a la calidad, productividad y moral de los empleados.

Lo anterior destaca la importancia de las relaciones sociales y de trabajo de los grupos dentro de las organizaciones, así como la necesidad de que los administradores tengan las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, etc. para lograr una mejor productividad a través de los trabajadores en una organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.2. Principios Universales de Henri Fayol

Como todo en administración es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común, los principios universales de administración se pueden manejar y adaptar a cualquier circunstancia y tipo de organismo. Se describen dichos principios conforme a la obra de Idalberto Chiavenato, Teoría Clásica de la Administración, página 84.

- ***División del trabajo***

Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

- ***Autoridad y responsabilidad***

Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, ambas deben estar equilibradas entre sí.

- ***Disciplina***

Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

- ***Unidad de mando***

Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.

- ***Unidad de dirección***

Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades y un mismo objetivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales**

Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

- **Remuneración del personal**

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

- **Centralización**

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

- **Jerarquía o cadena escalar**

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

- **Orden**

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.

- **Equidad**

Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

- **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal**

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Iniciativa**

La capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.

- **Espíritu de equipo**

La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

La relevancia de estos principios es que se aplican actualmente en las organizaciones, a través del organigrama y/o manual de procedimientos (autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, jerarquía). Otros se llevan a cabo en las relaciones humanas dentro de la organización como el espíritu de grupo, que muestra que existe unidad y para lo cual la comunicación ayuda a crear un mejor ambiente de trabajo.

1.2. Conceptos de Administración

Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Empresas, página 26, define a la Administración como "un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

La Administración es la fuerza fundamental dentro de las organizaciones, la que coordina sus actividades y finalmente la que relaciona a la empresa con su medio externo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La Administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminarlás eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones tradicionalmente clasificadas son planeación, organización, dirección y control".³

"La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."⁴

En base a las definiciones anteriores, se puede decir que la administración es la combinación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, aplicados de manera eficiente y eficaz mediante la planeación, organización, dirección y control para el logro de los objetivos organizacionales.

1.3. Importancia de la Administración

En todas las organizaciones la administración imprime gran importancia para tener productividad y competitividad, cuanto mayor y complejo sea el organismo, la administración será el componente que logrará el éxito.

³ Robbins, Stephen P. & De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración, Pág. 5.

⁴ Terry & Franklin. Principios de Administración, Pág. 22

Para los países que están desarrollándose como México, entre otros, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque ésta es la fuerza decisiva e impulsadora en el éxito de una organización, ya que hace productivas, rentables y competitivas a las organizaciones, sin olvidar que todo es a través de las personas, los recursos materiales, financieros y la tecnología.

La elevación de la productividad es una preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social y depende de la adecuada administración que las empresas sean eficientes y productivas, lo anterior lleva a que la sociedad misma y el país aumente su calidad de vida.

Finalmente se puede decir que la administración es esencial en todos los niveles organizacionales, aunque las habilidades administrativas varían dependiendo en nivel y departamento.

1.4. El Proceso Administrativo

En la obra de Stoner, Freeman y Gilbert, Jr. Administración, página 11, define al "proceso como la forma sistemática de hacer las cosas". En base a lo anterior el proceso administrativo nos indica un conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración y que se encuentran interrelacionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las etapas básicas de la administración que se han seleccionado y aceptado en forma general son planeación, organización, dirección y control. A continuación se muestran las etapas del proceso administrativo por diversos autores:

AUTOR/AÑO	ETAPAS				
Henri Fayol, 1886	Previsión	Organización		Comando coordinación	Control
Lyndall Urwick, 1943	Previsión Planeación	Organización		Comando coordinación	Control
William Newman, 1951	Planeación	Organización	Obtención recursos	Dirección	Control
R.C. Davis, 1951	Planeación	Organización			Control
Koontz y O'Donnell, 1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mee, 1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
George R. Terry, 1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen, 1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
Dalton McFarland, 1958	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes Ponce, 1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V., 1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y ejecución	Control
J. Antonio Fernández A., 1967	Planeación	Implementación			Control

Fuente: Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, Pág. 75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque distintos autores separaron el proceso administrativo en más fases, se observa que tienen relación entre ellas y el mismo sentido. En el siguiente apartado se describen las etapas de planeación, organización, dirección y control.

1.4.1. Planeación

En la obra de Robbins y De Cenzo titulada Fundamentos de Administración, página 58, señala que "la planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades".

"La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la selección de cursos de acción a partir de diversas alternativas"⁵.

"Planeación es el proceso formal de elección de una misión y metas organizacionales generales a corto y largo plazo, determinación de metas departamentales e incluso individuales con base en las organizacionales, selección de estrategias y procedimientos para el cumplimiento de tales metas y asignación de recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para lograr las diversas metas, estrategias y procedimientos"⁶.

⁵ Koontz, Harold & Weihrich, Administración una Perspectiva Global, Pág.35.

⁶ Hellriegel, Don & Stocum, John W. Administración, Pág. 157.

Conforme al análisis de conceptos anteriores, se define que planear es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción, con base en investigación, así como elaboración de planes y estrategias de manera eficiente.

La planeación hace posible que ocurran las cosas a través de decidir anticipadamente qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

1.4.1.1. Importancia de la Planeación

La planeación es esencial para establecer metas y elegir los mejores medios para alcanzarlas en una organización, incluso en nuestra vida cotidiana, asimismo determina las prioridades y especifica los objetivos con respecto a canalizar los recursos con eficacia.

Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto.

La planeación ayuda a reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades, proporcionando los elementos para llevar a cabo el control; asimismo mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, esto propicia que la empresa haga frente a las contingencias que se presenten.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se describen algunos fundamentos básicos que muestran su importancia:

- "Propicia" el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Condiciona a la empresa ajustarse al ambiente que le rodea.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa".⁷

Se concluye que la planeación es importante para el funcionamiento de cualquier organismo, ya que permite reconocer hacia donde se dirige, para aprovechar mejor los recursos y en el caso necesario prever contingencias y cambios que puedan surgir durante el proceso, así como establecer las medidas para afrontarlos.

1.4.1.2. Principios de la Planeación

Los principios de la administración son fundamentales para la aplicación general, por tanto para planear se recomienda tomar en cuenta los siguientes:

⁷ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración, Pág. 65.

- **Iniciativa.** La capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.

Constituye la fuente de las innovaciones a través de la coordinación del personal para formular un plan general.

- **Espíritu de equipo.** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

La unión hace la fuerza que va a representar a la empresa evitando las divisiones entre el personal al formular los planes.

Es conveniente utilizar los principios mencionados en la planeación o incluso agregar de los generales y aplicarlos conforme a las necesidades de lo que se desea planear.

1.4.1.3. Elementos de la Planeación

Son componentes necesarios para llevar a cabo la planeación de la organización, por lo que a continuación se mencionan algunos.

- | | | |
|-------------|-------------|------------------|
| • Objetivos | • Políticas | • Pronósticos |
| • Misión | • Planes | • Presupuestos |
| • Visión | • Proyectos | • Procedimientos |
| • Valores | • Programas | • Estrategias |

Estos instrumentos permiten ver un proceso en forma tal, que puedan realizarse separadamente para que al terminar la planeación sean integrados en un plan general y darle seguimiento en la etapa de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.1.4. Técnicas de la Planeación

Sirven para llevar un mejor control de los recursos y poder tomar mejores decisiones, las técnicas más utilizadas en el ejercicio laboral son:

- **Manuales.** De objetivos, políticas, y procedimientos. Se elaboran en forma de folleto, libro o carpeta, en los que fácil de manejar concentran una serie de elementos administrativos para un fin concreto, que orienta y uniforma la conducta que se presenta en cada grupo de la organización.
- **Diagramas de proceso o de flujo.** Sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- **Gráficas de Gantt.** Tiene por objetivo controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- **Programas sistematizados en computadora.** Buscan planear en forma gráfica y cuantitativa una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y origen.

Con el avance de la tecnología los programas de computación mediante sistemas listos para utilizarse, han cobrado mayor importancia al utilizarse en la mayoría de las organizaciones, ya que reducen tiempo, evitan la duplicidad de funciones y costos en la planeación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recomendaciones para llevar a cabo la Planeación

- **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable; elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse provoca desconfianza para la nueva realización de un proyecto.
- **Precisión y objetividad.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y nunca en opiniones subjetivas o especulaciones, lo que logra una decisión acertada.
- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes amplios que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales.

1.4.1.5. Tipos de la Planeación

Antes de mencionarlos analizaremos el concepto de plan y su clasificación para el mejor entendimiento de los tipos de planeación.

En la obra de José A. Fernández Arena, El Proceso Administrativo, página 164, define plan como "un curso de acción basado en el análisis de un problema, por tanto, hay que concretar los puntos o partes de una situación dada, de tal suerte que sea factible ordenarlas y lograr una solución programada".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En síntesis un plan es un esquema de manera detallada de lo habrá de hacerse en un futuro. Los planes en cuanto al periodo establecido se pueden clasificar en:

Corto plazo. Son los que se determinan para realizarse en un periodo menor o igual a un año.

Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Para el objeto de esta investigación se seleccionaron como tipos de planeación la táctica y la estratégica, que a continuación se describen.

1.4.1.5.1. Planeación Táctica

"Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará, y se considera como una planeación a corto plazo (un año o menos)".⁸

Esta definición hace referencia de cómo se van a lograr los objetivos generales mediante metas específicas y la manera de implementarlas en el plan estratégico de la organización.

Esta planeación es llevada a cabo por los jefes de departamento o mandos intermedios y los empleados que formulan planes tácticos. A

⁸ Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración, Pág. 162.

diferencia de la planeación estratégica que es desarrollada por la alta gerencia o dirección.

Se concluye mencionando que la planeación táctica consiste en determinar los medios que se van a utilizar para llevar a cabo los planes y poder cumplir las metas específicas a corto plazo.

1.4.1.5.2. Planeación Estratégica

Como el tema de esta investigación es el diseñar estrategias de comunicación organizacional como un factor para elevar la productividad, cabe la necesidad de conocer el concepto de estrategia, la importancia y el proceso de la planeación estratégica.

"La estrategia se define como dos perspectivas diferentes: la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y la perspectiva de lo que eventualmente hace sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones."⁹

En la primera se refiere a la estrategia como programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En la segunda perspectiva, la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

⁹ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles. Administración, Pág. 134.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo anterior implica que toda organización cuenta con una estrategia, aun cuando no haya sido elaborada de modo formal. Es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita.

El término estrategia proviene del vocablo griego *strategos*, que significa general, tiene muchos usos. "Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos."¹⁰

Para el propósito de esta investigación, estrategia es un curso de acción planeado para la ejecución de actividades claramente definidas y dirigidas hacia la consecución de un objetivo previamente establecido.

En este estudio se diseñarán estrategias para mejorar la comunicación organizacional y poder así influir en el aumento de la productividad del personal.

Conceptos de Planeación Estratégica

En la obra de James Stoner y Charles Wankel, *Administración*, página 134, menciona que "planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las

¹⁰ Koontz, Harold y Wehrlich, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*, Pág. 162.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

metas y, el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos".

"Planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, de asignación de recursos".¹¹

Esta definición ofrece un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir al mejor funcionamiento de la institución, ya que ayuda a los directivos a reconocer las oportunidades seguras o riesgosas y elegir entre ellas, para suministrar mayor cantidad de información en la toma de decisiones.

Finalizando se puede decir que planeación estratégica es el proceso formal de planeación, que se utiliza para definir y alcanzar los objetivos generales de la organización, en esto se destaca que es necesaria para reunir y analizar información, evaluar el ambiente que afecta a la organización, establecer cursos de acción y elegir una alternativa estratégica para ponerla en práctica.

1.4.1.5.2.1. Importancia de Planeación Estratégica

Su importancia parte de que el propósito de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno, a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, proporcionando un

¹¹Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración, Pág. 159.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

marco de referencia para las actividades que puedan conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor eficiencia en la organización.

Otro punto a resaltar es que si los gerentes siguen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dirigir y orientar las actividades y podrán enfrentarse al ambiente en constante cambio.

Características de una Planeación Estratégica

- Da respuesta a preguntas como ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y decisiones ordinarias. Un gerente se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?.
- Supone plazo más largo que otros tipos de planeación.
- Orienta las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, ya que los directivos debe participar activamente. Esto se debe a que solo ella, tiene la visión de considerar todos los aspectos de la organización para obtener y apoyar la aceptación a niveles más bajos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ventajas de la Planeación Estratégica

- Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, los gerentes aportan objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y/o afrontarlos antes que se agraven.
- Suministra mayor información para tomar mejores decisiones.
- Reduce al mínimo errores, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

Desventajas de la Planeación Estratégica

- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas de alto grado de incertidumbre.

1.4.1.5.2.2. El Proceso de Planeación Estratégica

En gran medida, la naturaleza y el tamaño de la organización determina el tipo de planeación estratégica que se aplicará. Así el proceso que se utiliza en una corporación diversificada generalmente será distinto al que se emplea en una compañía de un solo negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según los autores James Stoner y Charles Wankel en su obra Administración, página 152, divide la planeación estratégica formal en tres niveles y son:

- **"Estrategia a nivel corporativo.** La formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contienen más de una línea de negocios.
- **Estrategia de unidad de negocios.** Se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Determina el enfoque y conducción de un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.
- **Estrategia a nivel funcional.** Crea el marco de referencia para la administración de funciones, de modo que ellas conforman la estrategia a nivel de unidad de negocios".

En la estrategia a nivel corporativo, los directivos se ocupan del desarrollo de una estrategia para los diversos intereses en las operaciones de su organización. Por ejemplo ocupan técnicas inspiradas en valores, cultura y filosofía de la organización.

Una de las técnicas que se pueden utilizar en la estrategia de unidad de negocios es la matriz del Boston Consulting Group, que ayuda a saber la posición en el mercado y rentabilidad de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación estratégica influirá en la supervivencia y crecimiento de una organización y en el ambiente que le rodea.

Para el propósito de esta investigación el proceso de planeación estratégica consistirá en establecer metas específicas de comunicación que proporcionen al personal del área de estudio una visión unificada dentro de la Institución.

El proceso de planeación estratégica para el presente estudio consta de los siguientes pasos:

- **Analizar el marco teórico.** Referente a la Administración y la Comunicación en las organizaciones así como conceptos básicos de la productividad en el personal.
- **Identificar la misión.** Los objetivos y las estrategias actuales de comunicación en la organización.
- **Analizar el ambiente.** Conocer los medios de comunicación que se utilizan en el área.
- **Identificar fortalezas y debilidades.** Encontrar y analizar los factores que influyen en la productividad del personal e identificar las necesidades de comunicación organizacional entre los empleados del área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Analizar los recursos.** El presupuesto del área de estudio, no se verá afectado, ya que se utilizarán los medios de comunicación existentes.
- **Formular estrategias de comunicación.** Evaluar estrategias alternas y seleccionar las que permitan aumentar la productividad del personal, aprovechando los recursos y oportunidades disponibles.
- **Implementar las estrategias.** El éxito de las estrategias de comunicación organizacional dependerán de su aplicación en el área, llevando un seguimiento y control, para poder influir en la elevación de la productividad del personal.

El presente modelo de planeación estratégica identifica los elementos básicos para la formulación de estrategias de comunicación organizacional que ayuden a elevar la productividad del personal en el área y por ende a incrementar la de la Institución.

1.4.2. Organización

La palabra organización se utiliza actualmente en dos sentidos. Uno como empresa o grupo funcional y el otro como el de proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa.

Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Empresas, página 212, menciona que "la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Para Koontz y Weihrich en su obra Administración una Perspectiva Global, página 246, define el término "organización implica una estructura de funciones o puestos de manera intencional y formalizada".

"Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."¹²

Por todo ello, se concluye que la organización resulta ser el medio para asignar funciones (jerarquía) y agrupar las actividades necesarias estableciendo la manera más conveniente de lograr los objetivos de una entidad.

1.4.2.1. Importancia de la Organización

Su importancia parte de que en esta etapa se distribuyen recursos, se definen funciones y tareas, la autoridad y responsabilidad. Asimismo, es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suministrando los métodos para que se desempeñen las actividades eficientemente.

¹² Stoner, James A.F.: Freeman, R. Edward; Gilbert, Jr., Daniel R. Administración. Pág. 344.

La organización también evita la ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos, lo que ayuda a incrementar la productividad.

1.4.2.2. Principios de la Organización

Conforme a los principios universales de la administración, en esta etapa se recomienda tomar en cuenta los siguientes:

- **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de su función mayor eficiencia, precisión y destreza.

- **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, ambas deben estar equilibradas entre sí.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad.

- **Jerarquía o cadena escalar.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Para cada función debe existir un solo jefe. Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

- **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Es el orden de los recursos materiales de la organización, así como la ubicación de los recursos humanos.

- **Centralización.** Es la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

Se refiere a delegar solo poco en los altos jefes con el máximo control, conservando a éstos el mayor número posible de decisiones. Los directivos deben asumir la responsabilidad final.

Se concluye mencionando que los principios de la administración, proporcionan la pauta para una organización eficiente, en cuanto a la asignación de recursos y delegación de funciones para cumplir los objetivos generales del organismo, buscando un equilibrio adecuado.

1.4.2.3. Elementos de la Organización

Son instrumentos necesarios para el desarrollo en esta etapa del proceso administrativo, por mencionar algunos.

- Estructura orgánica
- Centralización
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Departamentalización
- Descentralización
- Recursos humanos
- Recursos técnicos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al elaborar la estructura, se debe tener cuidado en las funciones que se van a centralizar; entendiéndose el reunir actividades en un puesto o en un departamento, esto por lo regular se utiliza en las pequeñas empresas.

Por el contrario descentralización subdivide actividades en secciones o departamentos, conforme a la complejidad de la organización lo que conviene en grandes entidades.

1.4.2.4. Tipos de Organización

Son los distintos sistemas o modelos de estructuras organizacionales. Los más utilizados según Münch Galindo y García Martínez en su obra Fundamentos de Administración, son:

- ***“Organización lineal.*** Se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en una sola persona.
- ***Organización funcional o de Taylor.*** Al observar que no se da la especialización, propuso que el trabajo de supervisor se dividiera entre especialistas, uno por cada actividad principal.
- ***Organización por comités.*** Se asignan diversos asuntos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomienda”.

- **"Organización lineal y staff.** Es la más aplicada en la actualidad. Este sistema conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos o especialistas para cada función o en la que sea necesaria".¹³

En el ejercicio laboral no existe una estructura única, se dan también organizaciones mixtas o incluso no tienen un organigrama porque la empresa es pequeña.

Para tomar la mejor decisión en cuanto a su modelo de estructura se recomienda tomar en cuenta el tamaño del organismo, los objetivos, la formulación de planes y políticas, las necesidades de distribución de trabajo, la agrupación de actividades y sus relaciones de autoridad.

Asimismo no se deben descartar los aspectos económicos, políticos y sociales para sus futuras relaciones internas y externas de la institución, todo esto para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados.

1.4.2.5. Técnicas de la Organización

Son las herramientas necesarias que utiliza o aplica una organización durante su proceso y conforme a las necesidades de cada grupo social. Las principales técnicas citadas por Münch Galindo y García Martínez en su obra Fundamentos de Administración, página 135, son:

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Pág. 217

- **"Organigramas.** Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización puede ser en forma vertical, horizontal, circular y mixto. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos y puede ser.
- **Manuales.** Documentos en forma ordenada y sistemática con información acerca de la organización de la empresa, de políticas, bienvenida, organización, procedimientos, técnicas y de puesto.
- **Diagramas de procedimiento o de flujo.** Representación gráfica que muestra la sucesión de pasos de que consta un procedimiento.
- **Análisis de puesto.** En el que se clasifican pormenorizadamente las labores de la unidad de trabajo específica, así como conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña".

Luego de analizar las técnicas anteriores se resalta su importancia en cuanto a que muestran gráficamente como está organizada la institución, su tamaño, sus funciones y sus líneas de comunicación. Además para solucionar un problema en particular, el organigrama facilita hacia quién y dónde dirigirse, ahorrando tiempo.

1.4.3. Dirección

En esta etapa del proceso administrativo está enfocada la presente investigación, ya que de aquí se desprende la importancia de la comunicación, y otros elementos como son el liderazgo y la motivación, que influyen en el desarrollo del personal.

"Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo".¹⁴

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, en base a decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas"¹⁵.

La dirección como etapa del proceso administrativo consiste en guiar las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Como objeto de este estudio se define la dirección como la estrategia de conducir al personal de una organización para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización, a través de la comunicación, liderazgo y motivación.

1.4.3.1. Importancia de la Dirección

Su importancia radica en que a través de ella se dirige la conducta adecuada en el personal de una organización y también establece la comunicación necesaria para cumplir los objetivos.

¹⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea, Pág. 352.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Pág. 305.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otros aspectos de la dirección que muestran su trascendencia en una organización son que:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos en las etapas de planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral como parte de la motivación de los empleados y, consecuentemente, en la productividad de la organización.

Por lo tanto se puede decir que la calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

En esta etapa del proceso administrativo es esencial la comunicación como medio para poder alcanzar los objetivos de la organización que se trate, cabe resaltar que en todas las etapas del proceso se considera necesaria.

En la planeación la comunicación es necesaria para llegar a mejores acuerdos en los planes y programas; en la estructura organizacional para definir las líneas de comunicación. En esta etapa de la dirección ayuda a elevar el rendimiento del grupo, la capacitación y la mejor toma de decisiones.

1.4.3.2. Principios de la Dirección

Son una forma de proporcionar recomendaciones para llevar a cabo una dirección eficiente y conforme a los principios universales de la administración se recomiendan los siguientes:

- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.

Los subordinados no deben recibir órdenes sobre un mismo tema de dos personas distintas.

- **Unidad de dirección.** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades y mismo objetivo.

Para esta etapa es necesario llevar a cabo la delegación, hacer a través de otros, con el debido cuidado de saber que funciones delegar y a quién.

- **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.**

Consiste en saber dirigir al personal, sin olvidar que son humanos, pero sin lesionar la disciplina.

- **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

Un alto índice de rotación de empleados no es eficiente, porque los proyectos quedan inconclusos, provoca desconfianza y se pierde tiempo en entrenamiento y capacitación del nuevo personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.3.3. Elementos de la Dirección

La dirección influye sobre las personas mediante la comunicación para que se logre la realización efectiva de los objetivos del grupo y de la organización, es difícil establecer la secuencia de elementos, ya que se dan indistintamente; a continuación se describen algunos que se consideran importantes para la dirección dentro de las instituciones.

- **Toma de decisiones**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Es el punto final de toda etapa del proceso administrativo.

Para llegar a una decisión final incluye combinar elementos tangibles, con intangibles, varía con el tipo de problema, con la persona que la toma y las circunstancias que prevalezcan.

La toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él y a la elaboración de alternativas, para seleccionar la que mejor cumpla el propósito final.

- **Integración**

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Motivación**

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. No es un concepto simple ya que involucra diversos deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Es una labor importante de la dirección, a la vez compleja, ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo para obtener los objetivos conforme a los estándares esperados.

El que dirige debe procurar que las personas que selecciona, tengan motivaciones que les induzca a fijarse metas y comprometerse, independientemente de quien lo supervise.

- **Liderazgo**

"Es la habilidad de conducir a otras personas. Capacidad indispensable para un administrador. Saber conducir con el estilo adecuado a la tarea, a las condiciones de los subalternos y en función de la propia personalidad es indispensable en todo grupo de trabajo".¹⁶

Los rasgos y los enfoques del comportamiento del que dirige dependerán de tomar en cuenta la cultura organizacional, las actividades de trabajo, los valores y experiencia de sus subordinados para ser eficiente y llevar a su personal hacia un mismo objetivo. También el liderazgo se da de manera informal, en donde debe tenerse cuidado y saber aprovecharlo para beneficio de la organización.

¹⁶ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea, Pág. 354.

- **Comunicación**

"Es un aspecto clave en el proceso de la dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social".¹⁷

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Es imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

El directivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que afecta el alcance de los objetivos de la organización.

La comunicación es esencial para poder transmitir tanto órdenes a subordinados como para recibir información a través de ella, por lo que es un medio de enlace entre el personal de todo tipo de organismo.

En el Capítulo II de esta investigación se analiza en forma más detallada el desarrollo de la comunicación en las organizaciones.

¹⁷ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración, Pág. 160.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.4. Control

En todos los autores mencionados el control no se omite, ni se cambia. En esta fase del proceso administrativo se lleva a cabo la medición de los resultados, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes, el control se puede aplicar incluso no necesariamente al final sino en periodos, para poder llevar a cabo soluciones a tiempo.

Como en cada etapa, se enlistan varias definiciones de control por diversos autores:

"Control es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de que sus actividades reales correspondan a las planeadas. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas establecidas en la planeación y detecta a tiempo las desviaciones".¹⁸

"Se refiere a los mecanismos usados para garantizar que conductas y desempeño cumplen con las reglas y procedimientos de una organización"¹⁹.

En la obra de Reyes Ponce, Administración de Empresas, página 355 proporciona la definición sintetizada de control "como la recolección sistemática de datos; para conocer la realización de los planes".

¹⁸ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles. Administración, Pág. 656.

¹⁹ Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración, Pág. 653

Para el presente estudio, control es la medición de resultados conforme a lo planeado, determinando medidas correctivas para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos por la organización.

1.4.4.1. Importancia del Control

Cierra el ciclo de la Administración, el control se da en todas las demás funciones administrativas en la planeación, organización, y la dirección. Asimismo es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. El control es aplicable tanto a las personas como a las cosas.

Un control eficiente determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, estableciendo medidas correctivas lo que reduce los costos, ahorra tiempo y evita errores.

La aplicación del control contribuye directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad.

1.4.4.2. Principios del Control

Como se ha mencionado en otras etapas del proceso administrativo, los principios proporcionan la pauta para un mejor control y de los universales de la administración se recomiendan los siguientes.

- **Remuneración del personal.** Justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto evita futuros problemas del personal y es necesario conocer las leyes mexicanas que involucran las remuneraciones para aplicarlas correctamente.

- **Disciplina.** Obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad, respetando los lineamientos.

- **Equidad.** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente, los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad y la autoridad delegada

Estos principios muestran que en cuanto se están formulando los estándares de control, se deben involucrar los diferentes aspectos para que sea posible tomar medidas correctivas que puedan dar resultados óptimos, tomando en consideración el tamaño de la organización.

1.4.4.3. Elementos del Control

Para llevar a cabo los sistemas de control eficientes se recomiendan los siguientes, aunque varían según las necesidades de cada organización.

- Establecimiento de estándares
- Análisis y evaluación de resultados
- Retroalimentación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La aplicación del control es imposible sino existen estándares prefijados, por lo que si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, más precisos y cuantitativos serán dichos estándares. A continuación se recomienda tomar en cuenta ciertos aspectos, al establecer los estándares y la evaluación.

- **Precisión.** Proporcionar información precisa para que sea confiable.
- **Oportunidad.** Ofrecer información oportuna evitando demoras.
- **Parámetro.** Un control no debe cubrir demasiados aspectos a controlar.
- **Flexibilidad.** Los controles se deben ajustar a tiempo y cambio de condición.
- **Comprensión.** El control debe ser entendido por todo el personal que lo utilice, lo que evita errores innecesarios o empleados frustrados.
- **Criterio razonable.** Motivar al personal a alcanzar niveles de desempeño sin llegar a provocar una decepción.

1.4.4.4. Etapas del Control

Analizando diferentes etapas se eligieron para esta investigación las que Hellriegel y Slocum en su obra Administración, página 564, hace referencia.

- **“Controles preventivos.** Mecanismos destinados a reducir errores y a minimizar por lo tanto la necesidad de acciones correctivas.
- **Controles correctivos.** Mecanismos dirigidos a reducir o eliminar conductas indeseables y, por lo tanto a conseguir el cumplimiento de reglamentos y normas de la organización”.

Se consideraron importantes ya que incluyen la creación de reglas diseñadas para asegurar las actividades planeadas y corregir las posibles desviaciones futuras.

Recomendaciones para llevar a cabo el control

Se propone tomar en cuenta los factores de cantidad, tiempo y costo dichos aspectos son de carácter cuantitativo, además otro elemento que es necesario aplicar en todo control es la calidad que ésta es de carácter cualitativo.

La calidad se aplica en actividades importantes planeadas de trascendencia; en cuanto al tiempo se pueden tomar en cuenta el control de las fechas programadas; y el costo se utiliza para indicar la eficacia administrativa.

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de la entidad.

Cada una de las etapas del Proceso Administrativo, contribuye a alcanzar la mejor coordinación de la empresa para lograr los objetivos deseados.

En cualquier momento de la actividad de una organización o área de la misma, se presentan los elementos de este proceso y se van complementando unos con otros.

1.5. Administración y su relación con la Comunicación

La comunicación facilita las actividades administrativas, permite que se puedan intercambiar ideas, experiencias y conocimientos, transmitir mensajes y órdenes, percibir reconocimientos y emociones. Todo lo anterior a través de un sistema de planeación y una eficiente organización. Así pues, también la dirección necesita de una buena comunicación para saber guiar al personal y los controles deben informarse.

La comunicación es esencial en cualquier fase del proceso administrativo y en cualquier función de la administración.

"El entendimiento es el objetivo de la comunicación. La comunicación trabaja en la planeación administrativa para que sea bien ejecutada, para que se lleve a cabo con eficacia la organización, la dirección sea seguida con diligencia, y el control administrativo sea aplicado con efectividad".²⁰

El éxito de la comunicación da como resultado una administración competente y productiva, por lo que se desarrollarán estrategias para aumentar la efectividad de la comunicación en las organizaciones.

²⁰ Terry & Franklin. Principios de Administración, Pág. 439.

CAPÍTULO II.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

45

En este capítulo se analiza la Comunicación y su proceso dentro de las organizaciones así como su influencia en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una institución.

Asimismo se estudia la comunicación como aspecto importante y necesario para llevar a cabo las actividades administrativas por las cuales fluye la información; también es fundamental en la vida diaria para entablar conversaciones y es un factor esencial para la eficiencia de los administradores dentro de las organizaciones.

2.1. La Comunicación y sus conceptos

La palabra Comunicación "proviene de la voz latina *comunicare* que significa puesta o poner en común, acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, conferir con otros un asunto". Esta definición es citada en la obra *Hacia una Comunicación Administrativa Integral* de Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez, página 24.

Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración de Empresas*, página 312, señala que "la comunicación es el sistema nervioso de la administración y la define como un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

Formalmente comunicar "es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras,

cuadros, figuras y gráficas".²¹ Lo que indica que la comunicación es el ingrediente principal en las relaciones cotidianas y que reflejan nuestras percepciones.

"La comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. Es un medio de intercambio y comportamiento de ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos, para esto se requiere un receptor y un emisor".²²

Lo anterior reitera que la comunicación es una constante interacción en la que manifestamos sentimientos y conocimientos a otra persona(s).

En la obra de Koontz & Weihrich, titulada Administración una Perspectiva Global, página 588, resalta que "la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla".

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede concluir que la comunicación es un proceso de intercambio de ideas y conocimientos entre dos o más personas, con base en su cultura y que es necesaria para el desarrollo de toda sociedad.

2.1.1. Importancia de la Comunicación

Desde que el hombre existe, ha vivido en sociedad y para poder desarrollarse dentro de ésta ha necesitado de la comunicación, porque

²¹ Ortiz Gil, Jorge. La Comunicación, Pág. 35.

²² Hellriegel Don & Stocum, John W. Administración, Pág. 542.

comunicar significa establecer algo en común y vivir en sociedad implica crear continuamente relaciones con los seres que lo rodean.

Para el hombre es una necesidad compartir información, actitudes, sentimientos, ideas o pensamientos y así aumenta su desarrollo como persona y su aprendizaje integral.

La información a través de la comunicación debe ser útil y oportuna tanto para entablar conversaciones personales como para ayudar a una toma de decisiones dentro de una organización.

2.2. El Proceso de la Comunicación

Antes de hablar del proceso de comunicación, es importante definir y entender qué es un proceso. "Proceso es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante cuyos componentes o partes interaccionan".²³

Por lo que proceso es el conjunto de fases o periodos de un fenómeno en desarrollo; esto quiere decir que toda situación lleva un orden que deberá cumplir con determinados pasos a seguir, logrando una evolución paulatina hasta dar respuesta.

²³ Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Pág. 30.

• **Concepto del Proceso de Comunicación**

"Proceso de comunicación es el método por el cual un emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje".²⁴

"El proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor".²⁵

Se deduce que el proceso de comunicación es un método en donde la comunicación tiene un principio y fluye a través de un ciclo para finalmente hacer llegar el mensaje a su destino. Más adelante se muestra en forma gráfica el proceso de comunicación y sus etapas.

2.2.1. Importancia del Proceso de Comunicación

Empezar a estudiar el proceso de comunicación nos muestra la forma en la cual los integrantes de una organización se comunican y es esencial que el mensaje sea bien proporcionado por los directivos, para lograr una mejor realización de tareas y elevar la productividad.

El Proceso de Comunicación ofrece una visión general de como se está llevando a cabo la comunicación organizacional, ya que identifica variables (racional- emotiva), que muestran las relaciones del personal, permite detectar problemas de comunicación (barreras) y proporciona medidas para resolverlos (sugerencias).

²⁴ Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 55.

²⁵ Koontz, Harold & Wehrich. Administración una Perspectiva Global, Pág. 588.

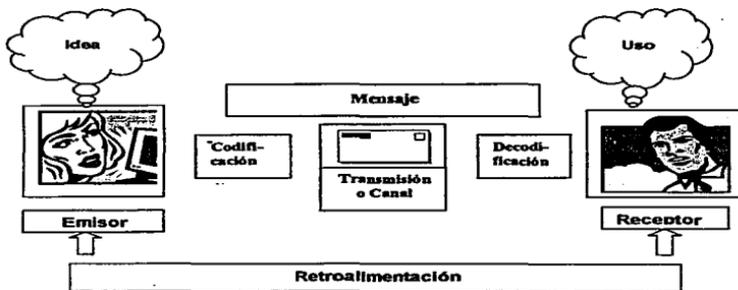
2.2.2. Etapas del Proceso de Comunicación

La mayoría de los autores clásicos de la administración consideran el proceso de comunicación en sus tres etapas que son:

Emisor → *Mensaje* → *Receptor*

Para cubrir uno de los propósitos de esta investigación que es el mejorar la comunicación en una organización, se considera necesario hacer un mayor análisis de las etapas que involucran el proceso de comunicación y que permiten comprenderla.

Representación Gráfica del Proceso de Comunicación



Fuente: Perales Chozo Michel Yaquelin y Reyes Hernández Aquilina, Universidad St. John's, México, 2002.

Este proceso consta de nueve pasos, mismos que se describen en el siguiente párrafo, éstos se desarrollan independientemente de los medios que utilicen el receptor o el emisor para comunicarse, por mencionar algunos: el habla, señales manuales o medios de comunicación con tecnología avanzada como el teléfono, internet, entre otros.

- **Emisor**

Es la fuente de información e indicador del proceso de comunicación.

- **Desarrollo de una idea**

Constituye el punto de partida del mensaje, el cual debe incluir factores como: habilidades comunicativas, conocimientos específicos, actitudes y posición sociocultural para darle valor y justificación a la idea.

- **Codificación**

Traducción de ideas u opiniones, a un medio que puede ser escrito, visual u oral con el objeto de transmitir el significado perseguido.

- **Transmisión o canal**

Una vez elaborado el mensaje en su totalidad el paso siguiente es transmitir la información con el medio elegido como puede ser una carta, una llamada telefónica o una visita personal.

- **Mensaje**

Son símbolos verbales y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

- **Decodificación**

Traducción del mensaje a manera de que sea entendible para el receptor.

El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente en los términos en que fue emitido.

Un comunicador puede lograr que los demás lo escuchen pero no puede hacer nada para lograr que lo comprendan.

- **Receptor**

Es la persona que recibe e interpreta el mensaje del emisor. Uno de los principales requisitos que debe cubrir un receptor es la capacidad de escuchar; es decir, prestando atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

- **Uso**

Es como va a utilizar la información el receptor, puede guardar la información o utilizarla en el futuro. El control de su uso se le atribuye exclusivamente al receptor.

- **Retroalimentación**

Es cuando el receptor reconoce la validez del mensaje y responde al emisor, concluye el ciclo del proceso de comunicación, dado que representa un flujo de mensaje del emisor al receptor.

La retroalimentación puede ser escrita, hablada, con señales o proporcionada por otros medios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo lo anterior nos conduce a reconocer que la Comunicación tiene lugar dentro de un verdadero proceso, cada vez más difícil para su apreciación, en el cual la fórmula *emisor-receptor-retroalimentación* contribuyen a la parte medular en cuanto a que genera la repetición continua de su ciclo, y se identifica con la formación y dirección del hombre en su contexto social.

2.2.3. Barreras del Proceso de Comunicación

Algunos obstáculos que pueden surgir en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **“Ruido.** Es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna u otra manera en ella. Puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por el ambiente).
- **Escuchar.** Acto de prestar atención a un mensaje y no únicamente a oírlo.
- **Semántica.** Estudio y significado de las palabras. La mala interpretación del significado puede tener un papel importante en el fracaso de la comunicación”.²⁸ Un ejemplo son palabras homófonas.

²⁸ Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración, Pág. 562.

2.2.4. Sugerencias para evitar barreras en el Proceso de Comunicación

Las recomendaciones en este contexto se han agrupado en sugerencias para una comunicación oral y escrita para tener un mejor control.

<i>Sugerencias para una comunicación escrita</i>	<i>Sugerencias para una comunicación oral</i>
<ul style="list-style-type: none">• Usar palabras y frases sencillas.• Usar palabras conocidas y evitar las innecesarias.• Usar pronombres personales (como tú o usted) siempre que sea apropiado.• Usar ilustraciones y ejemplos como gráficas y tablas.• Usar oraciones breves.• Usar verbos en voz activa, como "El administrador planea..."	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar valores organizacionales y sociales en la declaración de las metas de la empresa.• Formular el mensaje en lenguaje fácil y comprensible.• Practicar la comunicación oral y pedir retroalimentación sobre sus discursos.• Mostrar entusiasmo y emociones al articular su visión de la organización.

Fuente: Koontz, Harold & Wehrich, Administración una Perspectiva Global, Pág. 607.

Una vez analizados los aspectos que envuelven a la Comunicación, el proceso a través del cual fluye la información para entablar conversaciones precisas y la interacción entre los directivos y subordinados dentro de una organización, lo que contribuye a alcanzar los objetivos establecidos; por lo que enfocaremos el siguiente estudio a la comunicación dentro de las organizaciones.

2.3. Comunicación en las Organizaciones

La presente investigación enfatiza la importancia de la Comunicación en las organizaciones, ya que es una actividad espontánea a la cual se le debe atribuir las características necesarias (proceso de comunicación) para dar un paso previo y demostrar que también es un recurso que puede y debe ser explotado.

Por lo que en este apartado se analizarán sus conceptos, importancia, clasificación y sugerencias para llegar a tener una comunicación organizacional eficiente y poder influir en el aumento de la productividad del personal.

2.3.1. Conceptos de Comunicación Organizacional

Antes de iniciar los conceptos de comunicación organizacional mencionaremos que la organización es una entidad o un grupo estructurado de personas reunidas para alcanzar un objetivo en común.

Comunicación organizacional "es una herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos; es la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones".²⁷

²⁷ Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, "Emprendedores" Pág. 49.

La definición anterior engloba el objetivo de la presente investigación, ya que se diseñarán estrategias de comunicación organizacional que ayuden a la organización a incrementar la productividad.

"Comunicación organizacional es el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial".²⁸

Cárlos Fernández Collado en su obra la Comunicación Humana, página 93, define la comunicación organizacional como "un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados".

En base a lo antes expuesto, se concluye que la comunicación organizacional es el intercambio de información oportuna y confiable sobre la institución, favoreciendo la identificación de la gente con la organización.

Lo anterior implica mejorar la comunicación fomentando el trabajo en equipo, propiciando el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

²⁸ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia&trhh&comu.htm>

2.3.2. Importancia de la Comunicación Organizacional

En la actualidad la comunicación es trascendental en las organizaciones, ya que debe fluir oportunamente para tomar decisiones acertadas o aplicar acciones correctivas a tiempo.

"La importancia de la comunicación efectiva para los administradores radica en que todo lo que un administrador hace implica comunicar. Un administrador no puede tomar una decisión sin información, esta información tiene que ser comunicada. Una vez que se ha tomado una decisión, la comunicación debe tomar su lugar otra vez o nadie sabrá que se ha tomado una decisión".²⁹

La comunicación organizacional facilita el cumplimiento de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Por lo que para la Administración es un elemento esencial, ya que permite a los gerentes llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.

La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como dialogar con los subordinados de modo que se alcancen las metas de grupo.

Los directivos emplean la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, telefónica, escrita, vía fax, correo electrónico, etc., con sus superiores, colegas y subordinados, de ahí la importancia de saber comunicarse ya sea en forma oral o escrita.

²⁹ Robbins, Stephen P. & De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración. Pág. 340.

2.3.3 Clasificación de la Comunicación Organizacional.

Referirse a la comunicación necesaria en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, se clasifica de diversas maneras por distintos autores aunque éstas están interrelacionadas, por lo que se han conformado de la siguiente manera para su mejor entendimiento y en los párrafos continuos se describe su significado.

Por la estructura funcional de la organización

- Comunicación formal
- Comunicación informal

Por el flujo de comunicación

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal
- Comunicación diagonal
- comunicación cruzada

Por los medios utilizados

- Comunicación escrita
- Comunicación oral o verbal
- Comunicación no verbal

Por el nivel de comunicación

- Comunicación interna
- Comunicación externa

Por el ambiente en que se desenvuelve

- Comunicación intergrupala
- Interpersonal
- Intercultural

Conforme a la estructura funcional de la organización

- **Comunicación formal.** El objetivo es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Se representa en el organigrama de la empresa, es la que sigue una cadena de mando en forma lineal, a través de la cual puede ser ascendente o descendente, en donde se incluye información técnica para propósitos de la toma de decisiones. Este tipo de comunicación se puede presentar a través de medios escritos como informes, reportes, cartas y memorándums; gráficos como cuadros y tablas.

- **Comunicación Informal.** Comúnmente llamada rumor también se puede utilizar inteligentemente para complementar la comunicación formal y para analizar el comportamiento de los grupos de trabajo. Este tipo de comunicación se puede presentar a través de los medios escritos como notas e instrucciones personales, y oral como son llamadas telefónicas y comentarios personales.

La anterior comunicación no se refiere a las cosas que la empresa desea que se informen, ni sigue los canales fijados. Como ejemplo son los comentarios y chismes.

Conforme al flujo de comunicación en la organización

- **“Comunicación descendente.** El flujo de los mensajes de un nivel a otro inferior, desde los niveles directivos hasta los empleados. Tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. En dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva en el mensaje”.³⁰

³⁰ Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, “Emprendedores” Pág. 53.

- **“Comunicación ascendente.** La transmisión de mensajes va desde los niveles inferiores de la organización hacia los superiores. Aún y cuando no es tan frecuente como la descendente. En esta comunicación los trabajadores se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización”.³¹
- **La comunicación horizontal (lateral).** Es una comunicación entre los departamentos de una organización que, por lo general, sigue el flujo de trabajo y no la cadena de mando y, por lo tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas. El objetivo es la integración y coordinación del personal del mismo nivel.
- **“Comunicación cruzada.** Fluye la información de manera horizontal, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí, acelera el flujo de información, procura una mejor comprensión y coordina esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.³²

Conforme a los medios utilizados

- **Comunicación escrita.** Proporciona registros, referencias y protecciones legales, también promueve la uniformidad de políticas y

³¹ Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, “Emprendedores” Pág. 53.

³² Koontz, Harold & Wehrlich. Administración una Perspectiva Global, Pág. 596

procedimientos. Este tipo de comunicación se presenta a través de los medios de comunicación formal.

- **Comunicación oral o verbal.** Puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso; puede ser formal o informal, planeada o accidentada. Una ventaja es que hace posible un rápido intercambio de información con retroalimentación inmediata y se da a través de conversaciones personales, vía telefónica, reuniones y conferencias.
- **“Comunicación no verbal.** También llamando *lenguaje mudo*. Es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de cara y/o de las manos. Esta comunicación apoya a la oral (verbal) o también puede contradecirla.”³³ Para este tipo de comunicación no existen reglas basadas en un diccionario.

Clasificación por tipos de medios de Comunicación

Forma de comunicación	Medios de comunicación	Sentidos involucrados
Visible	Cara a cara Conexión virtual Teleconferencia	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
Invisible	Altavoz	El receptor puede escuchar a la fuente pero no puede verla
Oral	Teléfono Interfono Radio	El receptor puede escuchar pero no ver a la fuente
Escrita	Correo electrónico con texto Cartas Computadora personal	El receptor puede no puede escuchar pero puede verla a la fuente

Fuente: Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Pág. 195.

³³ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Pág. 53.

Conforme al nivel de comunicación organizacional

- **"Comunicación interna.** Son todos los mensajes dentro de una vasta red de la estructura de la institución; con motivo del ejercicio de los puestos o para realizar funciones normales del organismo".³⁴

Se lleva a cabo por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por la organización, para proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar la metas establecidas por la organización.

- **Comunicación externa.** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas al personal externo, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, así como proyectar la mejor imagen de la institución.

Conforme al ambiente en que se desenvuelve la comunicación

- **"Comunicación intercultural.** Proceso de interacción simbólica entre individuos o grupos con diferencias culturales reconocidas en las percepciones de conducta y que afectan el resultado del encuentro".³⁵
- **"Comunicación interpersonal.** Es la interacción en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata".³⁶ Esta

³⁴ Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Pág. 63.

³⁵ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación Humana, Pág. 165.

³⁶ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Pág. 49.

comunicación es la que establece vínculos con los demás, la que usualmente practicamos todos los días.

- **Comunicación Intergrupala.** Es la comunicación que se da entre un grupo o varios grupos con el fin de lograr los objetivos establecidos en común.
- **“Comunicación impersonal.** Este tipo de vínculo se establece cuando dos personas mantienen una relación durante largo tiempo sin que se vuelva más estrecha, y solo se mantiene por las circunstancias en que se encuentra.”³⁷

En base a lo anterior se puede concluir que la comunicación en su forma oral o escrita y formal e informal son las clasificaciones más conocidas, pero todas las demás están implícitas e interrelacionadas, así como indispensables para la transmisión de un mensaje y en general para lograr que el receptor reciba de manera eficiente la función correspondiente al mensaje.

2.3.4. Barreras de la Comunicación Organizacional

En el apartado 2.2.3., se hizo mención de las barreras que intervienen en el proceso de la comunicación, y que deben ser contempladas por los directivos, además es necesario complementarias con las siguientes barreras de la comunicación organizacional.

³⁷ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación Humana, Pág. 25.

- **Falta de planeación.** A menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje.
- **Desconfianza, amenaza y temor.** En este ambiente la gente puede adoptar una actitud defensiva y tiende a distorsionar la información. Lo que se necesita es propiciar un ambiente de confianza, lo cual facilita la comunicación abierta y honesta.
- **Sobrecarga de información.** Cada persona responde de manera distinta, si el individuo se ve abrumado por demasiada información puede cometer errores al procesarla.
- **Percepción.** Se refiere a la persona que recibe comunicación basada en lo que ve y escucha de manera selectiva conforme a sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales.
- **Emociones.** Los mensajes que con frecuencia serán interpretados de manera diferente, dependen del estado de ánimo de quien recibe el mensaje.
- **Lenguaje.** Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor.

Se recomienda poner atención en los puntos señalados para evitar barreras al comunicar la información, para que ésta tenga éxito en lo que se pretende lograr.

2.3.4.1. Barreras de la Comunicación en el ámbito internacional

Es de gran importancia señalar este tipo de barreras para el propósito de esta investigación, ya que el estudio se centra en el área de asuntos internacionales de una Dependencia gubernamental.

La comunicación en el ámbito internacional es todavía más difícil a causa de la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía.

Algunas barreras de la Comunicación en el terreno internacional citadas en la obra de Koontz y Weihrich, Administración una Perspectiva Global, página 599 son las siguientes.

- **"Pérdida por transmisión y deficiente retención.** Un mensaje debe ser enviado en forma repetitiva, a manera que no se pierda en contenido original. La deficiente retención de información es otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y el de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías, suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje." (vía telefónica y además escrita).
- **"Escuchar deficiente provoca una evaluación prematura.** Todos hemos conocido una persona que interviene en una conversación con comentarios sin relación al tema. Escuchar exige total atención y autodisciplina, lo que evita la evaluación prematura de lo que dice la otra persona".

Es común la tendencia a juzgar, aprobar y reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo para comprender el marco de referencia del emisor. Escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer más eficaz y eficiente la experiencia.

- **"Periodo insuficiente para la adaptación al cambio.** El propósito de la comunicación es hacer cambios que puedan afectar seriamente a los empleados: cambios en el horario, lugar, tipo y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesionales o adecuaciones de categoría". Los cambios afectan a las personas de diferente manera por lo que es necesario cierto tiempo para reflexionar el significado del mensaje.
- **"Sobrecarga de información.** Algunas reacciones son en realidad tácticas de adaptación, y por lo tanto en ocasiones pueden ser válidas". Otro medio para abordar el problema de la sobrecarga es reducir la información sin cambiar el mensaje.
- **Idioma.** Los idiomas son diferentes de un país a otro, así como los patrones de comunicación pueden ser explícitos o implícitos. En países como Estados Unidos, la gente responde exactamente lo que quiere decir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los colores tienen diferentes significados en cada cultura, el negro se asocia por lo general con la muerte en muchos países occidentales, mientras que en el Lejano Oriente el color del duelo es el blanco.

Para evitar las barreras en la comunicación internacional, algunas organizaciones han tenido que tomar ciertas medidas como capacitación, cambios en el horario, contratación de personal del país origen, y recomendaciones de conocer los aspectos necesarios de la cultura del país que se visite o con el que se tenga trato.

Es importante agregar que aparte del idioma en que se esté comunicando, debe darse el enfoque del tema a tratar y conforme al sector que pertenece el área de asuntos internacionales.

2.3.5. Sugerencias para superar las barreras de la Comunicación Organizacional

Es importante resaltar que tanto el comunicar como saber escuchar es esencial para comprender y dar respuesta satisfactoria al emisor.

Se señalan algunos aspectos citados en la obra de Robbins y De Cenzo, Fundamentos de Administración, página 350.

- "Hacer contacto visual, para no mostrar desinterés.
- Mostrar movimientos afirmativos y expresiones adecuadas.
- Formular preguntas, para evitar dudas.
- Interpretar y utilizar sus propias palabras.
- Evitar interrumpir al orador.
- No hablar en exceso.
- No dar juicios previos".

Tomado como base las consideraciones anteriores se puede ayudar a eliminar obstáculos para que se lleve a cabo una mejor comunicación organizacional, tratando de evitar un lenguaje difícil. Asimismo también se recomienda planear lo que se desea comunicar y el tono de voz, la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se dice; todo esto para llegar a comunicar la información idónea.

Las anteriores recomendaciones nos proporcionarán los lineamientos para formular estrategias de comunicación que ayuden a elevar la productividad a través del factor humano en las organizaciones.

La organización para cumplir sus objetivos, requiere de una actividad grupal para compartir información, ya que la comunicación no es estática sino dinámica y continua, en la que intervienen personas en múltiples situaciones, por lo que a continuación se estudiará la interacción de grupos en las organizaciones.

2.4. Dinámica de Grupos y la Comunicación

La comunicación se da mediante personas que comparten información, participan en una relación dentro de una organización, con objetivos en común por lo que se destina este espacio al estudio de grupos.

El administrador debe tener la capacidad de saber comunicar para poder dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás, para fomentar en el grupo el cumplimiento de los objetivos de la organización y elevar la productividad.

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN

Davis y Newstrom en su obra *Comportamiento Humano en el Trabajo*, página 367, define "el término dinámica que se deriva del vocablo griego que significa fuerza, de ahí que la dinámica de grupos se refiere al estudio de las fuerzas que operan al interior de un círculo de intereses comunes".

Por lo que dinámica de grupo se refiere a las diversas facetas de los integrantes de un grupo en una organización y como influyen éstas en el cumplimiento de los objetivos de la institución; a través de sus diversas cualidades y la buena integración.

2.4.1. Naturaleza de los Grupos

El amplio interés en la organización se desarrolló a partir de los estudios realizados en la década de los treinta, en los que se llegó a la conclusión de que el trabajo en equipo era un factor importante para lograr los resultados deseados y de mejor calidad.

La sociedad se integra por la interacción de organizaciones y grupos tanto formales como informales. El hombre aislado no puede vivir fuera del contexto social.

La acción grupal plantea un marco teórico y práctico de referencia que integra al individuo en sociedad, influye en éste y recibe, al mismo tiempo, la presión y acción del marco social donde se desarrollan todas las funciones.

• **Conceptos de Grupo**

Fernández Collado en su obra la Comunicación Humana, página 59, define al grupo como "un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí, de modo que cada miembro recibe la influencia de cada una de las otras personas y, a su vez, ejerce influencia en ellas".

Esta definición no significa que otros factores relevantes como la motivación, las metas y estructura organizacional no sean aspectos importantes de los grupos, sino que marcan la diferencia entre ellos.

"Un grupo es como una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquellas como un conjunto".³⁸

Se entiende que un grupo es una pluralidad de sujetos que se encuentran en relación con otros y que poseen ciertas metas en común para lograr un objetivo.

Estas definiciones nos enmarcan la importancia de la comunicación dentro de una organización como un factor necesario, para que se logren los objetivos establecidos con mayor calidad en un grupo.

³⁸ Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Pág. 178.

2.4.1.1. Tipos de Grupo

Existen gran diversidad de clasificación de grupos a través de diferentes autores y de acuerdo a sus criterios pueden ser:

"Primarios: Es una asociación íntima, cara a cara, en la que sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente. Es decir es el grupo primario al que pertenecemos al nacer que es la familia.

Secundarios: Estos grupos son grandes y sus miembros solo tienen contacto intermitente entre sí. Aquí la comunicación intergrupala es impersonal e indirecta".³⁹

La clasificación de grupos más conocida en las organizaciones es:

- **Grupos formales.** Son los que se crean por decisión gerencial para lograr las metas declaradas por la organización.
- **Grupos informales.** Que son los que surgen a raíz de esfuerzos individuales y se desarrollan con base en intereses comunes y amistades en lugar de un diseño calculado.

2.4.2. El Grupo y su función dentro de la Organización

En función de la organización, el grupo es un sistema organizado de dos o más individuos que se interrelacionan de manera que el sistema desarrolle alguna función, cuente con un conjunto estándar de relaciones entre los papeles de sus integrantes y conforme a un conjunto de normas que reglamente la función del grupo.

³⁹ Fernández Collado, Carlos, La Comunicación Humana, Pág. 61.

Algunos aspectos por los que se desarrolla un Grupo dentro de la organización

- **Aceptación mutua.** Lo cual debe lograr que los integrantes del grupo lleguen a tenerse confianza y puedan evitar conflictos grupales.
- **La comunicación y la toma de decisiones.** En donde deben tratar de comunicarse abiertamente entre sí, lo cual contribuye a que haya una mejor interacción dentro del grupo.
- **La motivación y la productividad.** Significa el esfuerzo que se invierte al lograr las metas del grupo y esta funciona como una unidad operativa en lugar de una competitiva.
- **El control y la organización.** En esta etapa la afiliación del grupo se valora y los integrantes se reglamentan mediante las normas del grupo.

Podemos destacar que el contenido de la interacción del grupo puede ser clasificado en diferentes etapas de manera que se puedan aprovechar las habilidades del grupo de acuerdo a las necesidades del área que se requiera para el buen desempeño de sus funciones.

2.4.3. Características de los integrantes de un Grupo

Con el propósito de entender el proceso del desarrollo de un grupo, los diferentes autores suelen realizar diversas investigaciones, de manera que examinan sistemáticamente a cada uno de los integrantes del grupo.

Las características personales son tan importantes para la buena integración del grupo y Carlos Fernández Collado, es su obra La Comunicación Humana, página 65, describe las siguientes variables:

- **“La edad.** Influye en muchos aspectos del comportamiento de cada miembro del grupo. Algunos estudios revelaron que el número de interacciones aumenta con la edad y que por lo regular la persona que es líder del grupo suele ser mayor que los otros miembros.
- **El género.** El sexo de los miembros del grupo también afecta sus procesos. Las observaciones de los comportamientos grupales muestran las distintas pautas de comportamiento: los hombres reaccionan de manera más negativa que las mujeres a los encuentros cara a cara no planeados, también responden más rápido que ellas a los acercamientos estrechos sentimentales.
- **Las habilidades.** Las aptitudes y conocimientos que poseen los miembros del grupo tienen efectos sobre su comportamiento dentro del mismo. Varios estudios han demostrado que la inteligencia está relacionada de modo positivo con la actividad grupal, con el surgimiento de líderes y con la popularidad”.

Se hace importante concluir que en general las características socialmente aceptadas facilitan el funcionamiento efectivo del grupo, en tanto que las socialmente indeseables lo impiden por pertenecer a una sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación en las organizaciones es un reflejo de las relaciones humanas en la organización, por lo que se debe tener especial cuidado al examinar cada una de las características de los integrantes del grupo.

2.4.4. Factores que intervienen en el comportamiento de un Grupo

En las organizaciones se desarrollan varios factores que intervienen en el comportamiento de los integrantes de cada departamento y a continuación se analizarán los siguientes:

- **Diferencias Individuales.** Las personas aparentemente se consideran iguales por varias acciones que se representan ante la sociedad, pero cuando se involucran aspectos económicos o de algún interés social las situaciones cambian y empiezan las diferencias.
- **Percepción.** Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera, incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo perciban en forma distinta.
- **Trabajo individual.** Una de las preocupaciones de los directivos, es que hay personal que realiza el trabajo de una forma individual, lo que interpreta que preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona y no integrarse a un grupo.
- **Conducta motivada.** Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado, el aprovechamiento y la dirección de los recursos carecerán de utilidad.

- **Deseo de pertenencia.** La gente desea sentirse satisfecha no solo en base a los estándares de productividad, sino también el deseo de manifestar algunos conocimientos para la toma de decisiones y a la vez provocar el impulso hacia la eficiencia personal.
- **Valor como persona.** Las personas desean que se les valore por sus habilidades y capacidades, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo.

Resulta necesario adaptar las características y los factores que intervienen en los grupos y su comportamiento dentro de las instituciones, para que los administradores o directivos de una entidad puedan implementar estrategias de comunicación organizacional para la integración y éxito de los grupos en la realización de las metas.

2.5. Comunicación y Cultura Organizacional

Más allá de la simple satisfacción de aprender acerca de otras culturas, la mayoría de las personas perciben el mundo a través de los ojos de una sola cultura, es decir tiene el punto de vista más estrecho de lo que realmente se podrían percibir, por lo cual analizaremos su definición.

• Concepto de Cultura

La cultura es tan compleja para definirla, en el sentido que solo una parte de ella puede ser percibida y utilizada de la mejor forma para cada ocasión, sin embargo se puede definir como un sistema de símbolos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

compartidos, creado por un grupo para manejar su ambiente físico, psicológico y social.

“Cultura (valores): principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la dependencia; ello define quienes somos”.⁴⁰

Una cultura puede ser subjetiva en función de la respuesta de la gente, ante las acciones presentadas en el contexto creado por el hombre o bien en base a sus características percibidas en su entorno social.

2.5.1. Variables Culturales de la organización

Entre las variables que se han identificado aspectos problemáticos en el proceso de la comunicación se encuentran las siguientes:

- **Lenguaje.** Se considera el factor más relevante en el proceso de la comunicación intercultural, es decir es el progreso de un idioma que se desarrolla en el ámbito social y que refleja el contexto de una cultura particular.
- **Mensajes no verbales.** Son aquellos símbolos o señales como movimientos de los ojos, distancia física entre las personas, claves auditivas entre otras, que operan en el nivel de la inconciencia y muestran situaciones recurrentes en el momento de expresarse.

⁴⁰ <http://www.dsguate.com/infocentros/gerencia&rrhh&comu.htm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Concepción del mundo.** Representación interna de un individuo o un grupo acerca de varias culturas en el mundo, la cual es moldeada y organizada de acuerdo con las percepciones culturales que reflejan valores básicos, creencias y actitudes.

Características de las Culturas

Las organizaciones son únicas y cada una posee una historia, misión y visión diferente; lo que conforma su cultura distintiva. Algunas características se mencionan de la obra de Carlos Fernández Collado, La Comunicación Humana, página 169.

- **“Las culturas son de naturaleza relativamente estable.** Significa que cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo.
- **La representación simbólica.** Característica de la cultura con profundas convicciones y valores. Frecuentemente, los empleados hacen inferencia sobre ellas tras escuchar relatos de cómo se hacen las cosas, leer especulaciones de los ideales empresariales o asistir a ceremonias en las que se honra a ciertos tipos de empleados”.

Por lo tanto se puede decir que la cultura en las organizaciones no se puede evaluar, ni hacer una comparación, ni conocerla profundamente, lo que se sugiere es tratar de buscar las características y variables que se puedan unificar para que los grupos de trabajo puedan desarrollarse y arrojar resultados positivos dentro de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En realidad, muchas culturas organizacionales se encuentran en un proceso de cambio y deben ser vigiladas regularmente con una amplia variedad de métodos a fin de obtener de ellas una imagen más veraz, conforme a la organización.

2.6. Comunicación y Tecnología

La tecnología ha tenido un impacto en la comunicación tanto en los medios como acuerdos y negociaciones internacionales. Los directivos deben estar a la vanguardia para dar confianza a sus colegas y subordinados para estimular su proceso de cambio.

2.6.1. Tecnología de los medios de Comunicación

Los administradores ya han estudiado y adoptado gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación.

"Los equipos electrónicos incluyen las computadoras macro y micro, personales, sistemas de correo electrónico y máquinas de escribir electrónicas, así como teléfonos celulares, para realizar llamadas desde el automóvil y radiolocalizadores para mantener el contacto con la oficina".⁴¹

- **Internet-intranet.** "La *Intranet* es una red privada de computadoras que usa la misma tecnología de la *Internet*, por ejemplo usa el mismo buscador que se usa para visitar cualquier página electrónica en la red mundial (World Wide Web) (Greer 1997)."

⁴¹ Koontz, Harold & Wehrlich, Administración una Perspectiva Global, Pág. 609.

"Mientras la Internet es un parque público, la Intranet es un club privado sólo para los miembros de la organización. La Intranet puede también ser definida como una red particular que contiene la información privada de una organización: misión, presupuestos, planes, programas, políticas internas e información sobre los diferentes departamentos, etc. Esta información se encuentra almacenada y organizada en las llamadas páginas electrónicas que permiten la interactividad y el acceso inmediato a otras fuentes de información mediante los enlaces de textos electrónicos. La Intranet está reemplazando a la tecnología anteriormente conocidas como LAN (Local Area Network) y WAN (Wide Area Network) aunque el concepto y las funciones son muy similares."⁴²

- El correo electrónico. "Se trata de una forma de intercambio de mensajes generados por un ordenador a otro ordenador remoto que esté conectado a la red. En general se refieren a una comunicación asincrónica; es decir, que la comunicación no se realiza en tiempo real, al igual que en la comunicación por correo postal, pero esta comunicación transfiere las barreras impuestas por horarios fijados para la comunicación y zonas geográficas."⁴³

Quizá estos sean los tipos de comunicación a través de ordenadores más usados. El correo electrónico se nos presenta como un medio de

⁴² http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo5/comunic_escrita.htm

⁴³ www.pvme.com.mx/articulos_pvme/todoslosarticulos/mejorescomunicacion_electronica.htm

comunicación a través del cual podemos enviar mensajes a muchas personas de manera simultánea o bien a un solo individuo.

El correo electrónico también denominado e-mail, es como cualquier otra comunicación, tiene varias ventajas como: elimina el problema de números ocupados de teléfono o ausencias de personas; muchos asuntos se pueden leer, documentarse y contestar; ahorra tiempo, puede, en una misma sesión enviar muchos correos; es más productivo, al poder enviar a varios receptores el mismo mensaje; finalmente es más rápido.

Desafortunadamente el uso del correo electrónico puede confundirse con trabajo a través de una computadora, lo cual se presta a malgastar tiempos laborales en cuestiones personales.

Contar con la tecnología a la vanguardia es un reto para las organizaciones por la competencia que se presenta día a día.

2.6.2. Acuerdos internacionales

La comunicación ha tenido un gran impacto internacional al llevar a cabo negociaciones, acuerdos y tratados entre otros países como Estados Unidos, Canadá, Europa, Ginebra, Chile, Cuba, entre otros. Para lo cual solo se describe el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"El Tratado de libre Comercio (TLC) permite eliminar las barreras de cualquier tipo a las exportaciones mexicanas, y establece mecanismos adecuados para solucionar las controversias. La firma del Acuerdo de Estados Unidos y Canadá permite la creación del mayor mercado del planeta, después de más de tres años de complejas negociaciones, entró en vigor a partir del 1º de enero de 1994. El riesgo principal radica en que alguno de los tres países involucrados sufra consecuencias adversas en empleo, estabilidad y crecimiento de sus empresas".⁴⁴

En el área de Asuntos Internacionales de la Dependencia de estudio, se llevan actividades derivadas del TLC enfocadas al tema laboral, como cursos de capacitación a las empresas conformadas en el TLC, reuniones Ministeriales, visitas gubernamentales, etc., para lo cual se requiere de la comunicación y tener las habilidades para lograr los objetivos esperados.

En este sentido, la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro de la organización, tiene un papel importante en el que mediante estrategias claras, a través de los medios, conforme a su tamaño y necesidades, faciliten y agilicen el flujo de mensajes, e influyan en el trabajador para que éste aumente su productividad. Por lo tanto a continuación se abordará el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional.

⁴⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea, Pág. 256.

2.7. Estrategias de Comunicación Organizacional

Después de recabar información en diversas fuentes documentales para conformar el marco teórico de la presente investigación, se ha encontrado que el manejo de la comunicación organizacional esta formada por medios y canales por los cuales fluye la información.

En las sociedades industrializadas, la comunicación define patrones de conducta, orienta la opinión pública y guía la actitud de la sociedad hacia las metas previstas en los programas televisivos.

En este contexto se debe mencionar que un medio es lo que sirve o se utiliza para conseguir una finalidad. Existen medios de comunicación masiva que modifican las actitudes del individuo, sometido a la recepción de información electrónica y audiovisual (cine y televisión).

Los principales medios de comunicación masiva son: periódicos, revistas, radio, televisión, y publicidad exterior como espectaculares.

El proceso de la comunicación ha perdido efecto e impacto, ya que el hombre de hoy solo cree en las imágenes, confía ciegamente en la información que se le transmite por la pantalla casera o la del cine, no obstante se corre el riesgo de una edición falsa.

Refiriéndonos a una empresa o institución "los medios con que cuenta se dividen de modo natural en cuatro grupos principales: el contacto personal, los medios visuales, auditivos y audiovisuales"⁴⁵, los cuales

⁴⁵ Breth, Robert D. La Comunicación en la Dirección de Empresas, Pág. 235.

influyen sobre las relaciones laborales mediante la comunicación organizacional, que más adelante se denominan estrategias para diferenciar de la clasificación anterior y no confundir con medios masivos.

Entendiendo por "estrategia que es un plan o curso de acción planeado, para llevar a cabo las tareas bien definidas integrando las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar"⁴⁶, para alcanzar los objetivos.

Bajo la perspectiva de que la comunicación es una herramienta para alcanzar los objetivos; mediante cursos de acción que ayuden a incrementar los niveles de productividad, a continuación se presentan las estrategias de comunicación organizacional seleccionadas para este fin.

2.7.1. Estrategia de Contacto Personal

El contacto personal se distingue por el hecho de que el comunicador o comunicadores establecen de algún modo una comunicación cara a cara con el receptor o receptores.

El contacto personal puede ser entre dos únicas personas o grupal entre varias personas, tiene como objetivo intercambiar ideas y opiniones cara a cara mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones faciales, gestos y posturas.

⁴⁶ Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. El Proceso Estratégico, Pág. 5.

En las relaciones laborales el contacto personal o grupal constituye el primer eslabón de las comunicaciones entre el nivel directivo y los subordinados.

Según el número de personas y los fines que se propone, el principal medio por el cual se lleva a cabo el contacto personal es a través de la reunión administrativa.

Concepto de Reunión Administrativa

"Una reunión consiste en un pequeño grupo de personas que poseen un interés común mutuo, busca una determinada forma de decisión o acción y tiene oportunidad de expresión".⁴⁷ Por ésta se transfiere o se intercambia información.

Se le llama reunión administrativa o simplemente reunión y se distingue de la entrevista, en que en ésta sólo hay dos partes, la entrevistadora y la entrevistada, se diferencia de la simple charla, en que en ésta no hay ningún director que conduzca la conversación.

En este contexto se decidió exponer la clasificación de reunión administrativa conforme a su objetivo, que se distingue en tres tipos de reuniones, las cuales son citadas de la obra de Miguel Duhalt Krauss, Técnicas de Comunicación Administrativa, página 83.

⁴⁷ Breth, Robert D. La Comunicación en la Dirección de Empresas, Pág. 240.

Clasificación	Medio utilizado
Las convocadas con el fin de proporcionar información	La conferencia
Las convocadas para conseguir sugerencias	La mesa redonda y la junta
Las convocadas para llegar a acuerdos	El comité y la mesa redonda

A continuación se desarrollan las partes que componen dicha clasificación y se mencionan algunas recomendaciones para llevar a cabo una eficiente reunión administrativa.

Reuniones convocadas con el fin de proporcionar información

- **La Conferencia**

Es una reunión de varias personas que escuchan, la información que otra proporciona. Es usada también como medio de capacitación del personal, para dar instrucciones o información general.

Esta técnica se usa cuando se está tratando con un grupo grande, que tiene que ser informado a la vez; o cuando no se tiene tiempo para preparar otro tipo de comunicación escrita.

Puede ser de naturaleza oral o con ayuda visual como proyecciones, diagramas o pizarrones.

Reuniones convocadas para conseguir sugerencias

- **La mesa redonda**

Es una reunión de personas que concurren en situación de igualdad, con objeto de buscar un intercambio de experiencias y puntos de vista, más que decisiones ejecutivas. "Se caracteriza por su bajo grado de formalización de procedimientos, y porque se busca el intercambio de información y opiniones".⁴⁸

En esta mesa es importante el intercambio de ideas y experiencias. La igual calidad de sus integrantes queda de manifiesto con el nombre de mesa redonda, es decir, no hay cabecera o sitio de honor. La misión del director o moderador es sólo presentar el tema, conducir las discusiones dentro de los límites aceptables de tiempo, intensidad y contenido, para ayudar al grupo a alcanzar sus propósitos.

No es recomendable para grupos numerosos, de 10 a 20 personas es recomendable.

- **La junta**

Es una reunión eventual que generalmente es presidida por un funcionario superior, quien toma una decisión final después de escuchar los informes y las opiniones de los demás integrantes. Su función es recibir o proporcionar información, más que para buscar un acuerdo.

⁴⁸ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Pág. 187.

Reuniones convocadas para llegar a acuerdos

- **El comité**

Es la reunión formal de un grupo de personas, con la finalidad de discutir y resolver problemas de interés común. Sus integrantes forman un grupo de trabajo permanente y pueden removerse periódicamente.

Ejemplos de comités son los consejos de administración o las comisiones especializadas de personal que funcionan en las organizaciones para resolver asuntos delicados.

Existen otro tipo de reuniones administrativas que no precisamente son de trabajo y que se realizan de manera eventual en todo tipo de organización pueden ser las convenciones, banquetes o comidas de celebración de algún aniversario; a las que también se debe prestar atención y a la vez aprovecharlas para unir más al personal.

Consejos para llevar a cabo una reunión administrativa

- Planear al máximo posible la reunión, definir objetivos para la reunión; escoger cuidadosamente quiénes deben asistir y hacerles saber con anticipación; cuidar que el lugar reúna las condiciones óptimas; el mobiliario, el equipo y los pequeños detalles, como papelería y café, que sean suficientes y adecuados; etc.

- Recibir personalmente a todos los participantes, en forma cordial, demostrando a cada uno que se le tiene presente de manera especial.
- Realizar una introducción de la reunión y, si es necesario, exponga los temas por tratar en forma clara y atractiva, asegúrese de la participación activa de los asistentes.
- Subrayar los puntos de importancia y procure que toda idea sea expuesta de manera completa y clara.
- Propiciar un clima abierto y receptivo en la reunión, en el cual los participantes se comporten flexibles y respetuosos.
- Cerrar la reunión con un breve resumen de la misma, agradeciendo la participación y las aportaciones de los asistentes.

2.7.2: Estrategia de Medios Visuales

Es un grupo de medios numeroso, se divide en dos clases principales: los medios visuales dinámicos son los que se emplean con frecuencia sobre una base repetitiva y periódica; y medios visuales estáticos que se usan una sola vez o de manera irregular. Estos medios solo dependen de la vista para transmitir un mensaje.

En el siguiente esquema se muestra la clasificación de los medios visuales y el grupo de canales que incluyen éstos; y en los párrafos siguientes se describe su concepto, su utilización y algunas ventajas.

Los medios dinámicos {

- Cartas u oficios
- Memorándums
- Avisos e impresos
- Pizarrón
- Boletines

Los medios estáticos {

- Guías o trípticos
- Publicaciones casuales
- Manuales
- Carteles
- Informes e informes anuales

Los medios dinámicos

• Cartas u oficios

Es un documento de carácter personalizado y en general se emplean para sustituir o complementar la conversación directa. Pueden estar redactadas en cualquier persona, pero son más eficaces en segunda persona, ayudan a mejorar cualquier situación o relación.

Entre sus ventajas son la economía, reduce distancias, son de uso fácil y se puede mantener un registro o archivo.

• Memorándums

"Es un suplemento del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves, de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente están escritos en tercera persona".⁴⁹

⁴⁹ Breth, Robert D. La Comunicación en la Dirección de Empresas, Pág. 251.

Los memorándums constituyen la espina dorsal del proceso de documentación en las comunicaciones entre instituciones y departamentos. Sirven para transmitir o confirmar la información.

Ventajas

- Suministra documentación permanente.
- Reduce las probabilidades de error.
- Actúa como memoria.
- Reduce las falsas interpretaciones.
- Establece la autoridad.
- Sitúa de modo preciso los problemas.

• Avisos e impresos

"Los avisos e impresos son memorándums que han llegado a un alto grado de uniformidad a causa de su uso incesante por lo que la mayor parte de su contenido puede estar ya impreso de modo permanente. El resto se rellena según lo exigen las necesidades concretas en cada caso".⁵⁰

Los impresos son sustitutos estilizados de los memorándums en los que la distribución, el uso de palabras y de símbolos se han reducido.

◆ Instrucciones

Se dan mediante la comunicación descendente. La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida.

⁵⁰ Breth, Robert D. La Comunicación en la Dirección de Empresas, Pág. 251.

Es importante mencionar que dichas instrucciones sean por escrito de manera clara. Sus ventajas son el ahorro de tiempo, la reducción de errores y los procedimientos rápidos de control, asimismo establecen uniformidad y mantiene la calidad.

- **Pizarrón**

Son instrumentos mecánicos que sirven para la distribución de mensajes diversos, escritos o impresos a toda la organización o entre secciones.

Transmiten memorándums, noticias, instrucciones e información accidental de carácter concreto o general a una audiencia limitada pero masiva que posee intereses mutuos. También puede utilizarse para felicitar a los trabajadores que cumplen años, para destacar al personal en su trabajo, para motivar a las personas y que sientan que son parte importante de la organización.

- **Boletines**

Los boletines destinados a la supervisión contribuyen una variante de los memorándums, pero son más impersonales y aparecen a intervalos periódicos. Sirven para estrechar la línea directa de comunicación entre dirección y supervisión.

Influyen al tratar de establecer y mantener la atención en el contenido de la dirección a lo largo de toda la organización. Forman en detalle entre las publicaciones empresariales, requiere una clase especial de aptitudes técnicas.

Los medios estáticos

- **Las Guías o Trípticos**

Suministran información generalizada de carácter permanente sobre los programas, prácticas y procedimientos de la organización, en cuanto se aplican a los beneficios de relaciones laborales.

Guías destinadas a la formación. Ayudan a los nuevos empleados para que estén mejor informados, para facilitar el paso difícil de un trabajo anterior a uno nuevo, para enseñarles los elementos indispensables, responderles las preguntas nunca formuladas, prevenirles de las situaciones embarazosas, infundir confianza y entusiasmo en la empresa, suscitar un sentido de orgullo, indicar las oportunidades, involucrar el sentido de seguridad y formar la lealtad.

Funcionan también como catálogo permanente de referencia, para fines informativos, que pueden necesitarse de forma muy insólita, pero que resultan importantes cuando se presenta tal necesidad. Los motivos de dichas publicaciones son entre otros:

- Mensaje de introducción.
- La seguridad del empleado.
- Las condiciones de trabajo.
- Servicios de los empleados.
- Servicios de información.

• **Manuales**

En el capítulo de Administración y el proceso administrativo se señaló el concepto de manual como técnicas de planeación y de organización (1.4.1.4 y 1.4.2.5. respectivamente). En este contexto por tratarse de un medio de comunicación estático, el manual suministra información de temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas y a continuación se mencionan algunos tipos de manuales.

- ♦ **"Manual de objetivos y políticas:** reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- ♦ **Manual del empleado o bienvenida:** suelen incluir todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- ♦ **Manual de organización:** son una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, contienen una síntesis de las descripciones de puestos.⁵¹

⁵¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Pág. 179.

Entre sus ventajas son que orienta y uniforma la conducta que se presenta entre cada grupo de trabajo en la empresa. Suministra procedimientos experimentados, simplifica las instrucciones, disminuye la confusión y las interpretaciones equivocadas.

- **Publicaciones casuales**

Están formadas por volantes, folletos, hojas sueltas e impresos. Proporcionan la información necesaria sobre la empresa o sus productos y servicios a un grupo determinados de personas interesadas.

Complementan guías y manuales; publicidad, presentaciones, exhibiciones y exposiciones. Se usan de forma notable en las ventas y como instrumento auxiliar para documentar y distribuir en las conferencias.

- **Carteles**

Son los sustitutos pictóricos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos. Pueden fijarse en los pizarrones o colocarse en sitios especiales, incluye propaganda.

Transmiten de forma rápida y eficaz una información sobre un tema único, también se usan en series para exponer ampliamente temas como campañas de seguridad, de salud, cívicas, para recoger fondos u otros fines de promoción. Su característica es que facilita el entendimiento, atraen los sentidos y son un buen recordatorio.

• Informes

Son largos y extensos, ordinariamente de carácter técnico destinados a describir, exponer o interpretar las operaciones de una organización. Los informes largos normalmente están encuadernados y llevan un índice.

Determinan el orden o la dirección del progreso, verifican la realización conforme a la planeación, establecen los grados de eficacia y en otras diversas formas ayudan en el control u operación de un proyecto.

Informes anuales

Es un informe sobre la economía y el avance de la empresa, que aparece cada año, destinada a dar a conocer a los empleados, accionistas y demás grupos interesados de forma directa, su situación financiera durante el año transcurrido y sus previsiones para el futuro.

Sirven para dar a conocer el progreso de la organización orientada al beneficio en una economía. En las Dependencias gubernamentales estos informes contribuyen al informe Presidencial anual.

Entre sus ventajas se destacan las siguientes:

- Presenta una visión de la empresa en términos monetarios.
- Permite que la dirección exponga los resultados de los gastos anteriores y declare los motivos de las nuevas inversiones o gastos.
- Permite conocer el progreso de la organización con el de otras que se encuentren en su mismo terreno.
- Sirve para establecer un lazo común entre empleados y accionistas.

2.7.3. Estrategia de Medios Auditivos

Permiten una reproducción simultánea de la voz humana y se compone de los siguientes medios.

- **Teléfonos e intercomunicadores**

El teléfono es el medio de comunicación más habitual después del contacto personal y antes se limitaba a las conversaciones entre dos personas, ahora con la tecnología se pueden entablar conversaciones entre varias personas como sustituto de las reuniones.

Se emplean de preferencia para transmitir o recibir instrucciones, acortando distancia y ahorrando dinero.

- **Traducción simultánea**

Permite la transmisión simultánea en una dirección de comunicaciones orales a grupos masivos. Se usan para transferir información reducida de carácter apropiado y pueden hallarse en instalaciones móviles o fijas. Además son un instrumento que facilita el entendimiento claro en reuniones internacionales.

- **Grabaciones**

Constituyen la reproducción de los mensajes transmitidos de viva voz.

Las grabaciones pueden utilizarse en las reuniones, asambleas de grupo y programas de recepción para mantener documentación permanente, elaborando reportes fidedignos e informes completos.

2.7.4. Estrategia de Sugerencias y Quejas

Establece las relaciones del personal con los directivos, permite la expresión de la satisfacción o la inconformidad de los empleados que laboran en la organización y puede ser en forma abierta o confidencial.

Ayuda a detectar los distintos aspectos que provocan una deficiencia en la productividad, a través de las quejas que presenten los empleados que laboran en la institución.

- **Buzón**

Constituyen un método formal de permitir que los empleados aporten ideas que sean beneficiosas para la organización.

Los sistemas de sugerencia son un medio compuesto de diversos elementos de otros medios, algunos de éstos pertenecen a los impresos, al contacto personal y a las reuniones.

Algunas de sus ventajas es que estimula la reflexión fomentando los instintos creativos, aumenta la responsabilidad moral formando un sentido de comunidad, ahorra dinero reduciendo los costos e influye en el aumento productividad.

- **Correo electrónico**

En el apartado 2.6.1., se hizo referencia al concepto de correo electrónico, sin embargo en este contexto es necesario ampliar su estructura a manera de su utilización como sistema de sugerencias.

Con la tecnología del internet, como red global de computadoras, se utiliza como medio de buzón de sugerencias el correo electrónico, facilita la comunicación derribando barreras del lenguaje, permite tener una comunicación espontánea y rápida. Además mantiene un registro de comunicaciones anteriores.

Como cualquier medio de comunicación interna que se instituya en una organización, el correo electrónico para recibir sugerencias requiere de un proceso de diseño, apropiación, seguimiento y evaluación por parte del área a cargo.

- "Diseño: Las organizaciones deben diseñar el correo electrónico de manera particular, coordinando esta herramienta de acuerdo con la cultura organizacional y con las necesidades de las personas. El correo debe contemplar el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar y la manera en que van a ser procesadas las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quién, cuándo, dónde y para qué el correo electrónico de sugerencias y quejas."

- **“Apropiación:** Como todo medio de comunicación que se instituya, el diseño del correo debe contemplar una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia. A través de llevar un control de las respuestas a los empleados.
- **Seguimiento:** No debemos olvidar que el correo de sugerencias es un medio de comunicación, y como tal, tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente. La respuesta a las sugerencias deben ser inmediatas, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés de idea. Los comentarios de los empleados no deben quedar encapsuladas en el área de Recursos Humanos, sino que se debe involucrar y comprometer a las jefaturas directas.
- **Evaluación:** La evolución del medio provee información cuantitativa y cualitativa sobre qué recibimos, quién interviene, qué se dice, cómo se dice, por qué se dice y cuál es la historia de las respuestas.”⁵²

Finalmente, se concluye destacando la importancia del manejo de las estrategias de comunicación organizacional de manera eficiente, a través de la implementación de éstas, que contribuyan a la claridad en la información logrando el mejor desempeño entre los trabajadores para influir en el aumento de la productividad del personal.

⁵² <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/buzón>

2.8. La Comunicación y su influencia en la Productividad

Lograr la productividad a través del personal, creando conciencia en todos que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito de la organización y que el personal recibirá beneficios, es una tarea compartida de los directivos de la organización a través de una comunicación eficiente.

En este sentido, el factor humano dentro de la organización conforme a sus capacidades, conocimientos, fortalezas integradas en un grupo de trabajo logran alcanzar los objetivos de la Institución.

La estructura de una organización determina las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la institución, lo cual define cómo está funcionando y cuáles son sus líneas de comunicación, así como la eficiencia en su establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos que dan pauta para elevar la productividad.

La comunicación influye en la elevación de la productividad a través de los siguientes aspectos:

- **Motivación.** Se refiere al impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La comunicación se debe adaptar a las necesidades e intereses del factor humano y del grupo mediante la motivación.

La motivación también requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, es preciso reforzar los actos positivos mediante la comunicación a favor de la organización, como la

satisfacción en el servicio personalizado y que los empleados se sientan más involucrados.

La función de los administradores es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, mediante la motivación hacia el desempeño de sus funciones para lograr los objetivos deseados.

- **Liderazgo.** La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación. Asignar tareas, emitir órdenes, elogiar el desempeño y criticar los errores implica cierto grado de comunicación efectiva.

En la toma de decisiones, proporcionar datos necesarios a través de la comunicación es una función vital para resolver los problemas sencillos o complejos, de esta manera se influye positivamente en el desarrollo de la organización.

En el siguiente capítulo se abordarán algunos conceptos y aspectos importantes de la productividad y cómo la comunicación es un factor que influye en el aumento de ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III.

**LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON
LA PRODUCTIVIDAD
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.1 Antecedentes de la Productividad

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad que es raro que no se mencione en algún texto de revistas, periódicos, boletines administrativos, informes de accionistas, por mencionar algunos; de ahí nace la importancia de conocer la productividad y su relación con el personal dentro de una organización.

Puede decirse que antes del siglo XVIII la productividad dependía de un sistema de producción manual. Esta etapa se caracteriza por una productividad baja, en virtud de los medios rudimentarios que se empleaban. El hombre trabajaba con sus manos y herramientas muy sencillas, como el hacha o la lanza, la fuerza muscular (humana y animal) era la fuente de energía que se utilizaba con mayor frecuencia, el agua y el viento eran otras fuentes menos importantes. Este periodo también se le denominaba la era de la productividad artesanal.

El desarrollo de la productividad comenzó con la revolución industrial, durante este periodo la manufactura pasó del sistema de producción manual al automático. Esto se produjo como resultado de una serie de descubrimientos técnicos y de revoluciones económicas que han hecho posible la evolución de la productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aun cuando el término productividad se utilizaba desde tiempos remotos, su aplicación dentro de las organizaciones es más moderno y aparece después de la segunda Guerra Mundial. Posiblemente fue una consecuencia natural para obtener más producción con los mismos recursos.

Un factor importante es la *Productividad en Japón*, después de la década de los setentas, muchos observadores se sintieron asombrados ante el contraste entre la administración de la productividad de Estados Unidos, el notable crecimiento de la economía japonesa y la alta calidad de sus productos. "William G. Ouchi, cuyos estudios de las empresas japonesas lo llevaron a descubrir un estilo general correspondiente a la teoría Z en la cual establece que los trabajadores interesados en su empresa son la clave del incremento de la productividad".⁵³

Es decir el papel que puede desempeñar un integrante dentro de una organización tiene relevancia tanto para el trabajador que le permite desarrollarse en su ambiente laboral como para la empresa que logra todos los objetivos previamente establecidos.

Se dice que los japoneses trabajan con una tecnología de punta, lo cual logra que sus productos tengan un plus y una buena presentación, esto es atractivo para cualquier país.

⁵³Stoner, James A.F. & Wnkel, Charles. Administración, Pág. 251.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los últimos años que se ha hablado mucho sobre la productividad con respecto a que significa lograr mayor producción con menos costos; es decir, obtener los máximos beneficios con los mínimos recursos.

Sin embargo hablando a nivel de productividad humana es importante resaltar que para mejorarla por el camino humano no es hacer solamente al hombre más productivo, sino a través de él lograr mejoras en los equipos, en la operación de las máquinas, en el rendimiento de las materias primas y, en general, en todos los recursos que la gente maneja y controla, pero principalmente en el trabajo físico que desempeñan cada uno de los hombres al realizar cualquier actividad para el logro de los objetivos de la organización.

3.2. Concepto de Productividad

La definición del término de productividad varía dependiendo de quien la proporciona si es un economista, un contador, un administrador, un político o un ingeniero industrial. En seguida se examinarán algunas definiciones de distintos autores.

Gerardo Garza Treviño en su obra *Administración Contemporánea*, página 527, define a la productividad como "la relación entre la cantidad producida y los factores utilizados en su producción dentro de una empresa, de una industria o del conjunto de una economía".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta definición pone énfasis en los insumos que se utilizaron y los resultados que se obtuvieron y no resaltaron si se cumplieron los objetivos de la organización.

"La productividad es la medida de la eficacia con que funciona el sistema de operaciones".⁵⁴

En esta definición menciona la palabra eficacia entendiendo como tal, que es el logro de las metas de manera óptima, por lo cual ayuda a cumplir los objetivos establecidos por la institución.

"La productividad es la razón de la producción neta con la suma de factores, insumos, mano de obra y capital".⁵⁵ Es decir, indica cómo se han de administrar los recursos y determinar la mejor manera de evitar el desperdicio en todos los aspectos

Erik Hornell en su obra La Competitividad a través de la Productividad, página 25, la define como "la relación del valor de un producto o servicio dado; correspondiente a un insumo".

En base a las definiciones que se han mencionado de diferentes autores, se puede concluir que la productividad mide la relación entre la producción y los recursos incluidos en el proceso, es decir, es un instrumento para generar un bienestar compartido y de esta forma elevar el nivel de vida del hombre.

⁵⁴ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles. Administración, Pág. 246.

⁵⁵ Sumanth, David J. Ingeniería y Administración de la Productividad. Pág. 7.

3.3. Importancia de la Productividad

Su importancia radica en cómo se van a administrar los recursos con que cuenta una organización y la mejor manera de evitar el desperdicio de éstos.

Llegar a incrementar la productividad se ha convertido en la meta principal de toda organización para poder tener competitividad y rentabilidad, así con esto aumentará sus posibilidades de éxito.

Para empezar a tomar la iniciativa, la gerencia necesita hacer énfasis en el conjunto de personas que laboren como un grupo, en la participación de las operaciones en donde intervienen los diferentes factores para obtener los resultados deseados.

Se dice que la organización efectiva sacará el máximo provecho de la productividad al integrar con éxito a las personas y factores de acuerdo a las necesidades de cada entidad.

Asimismo, la productividad interviene en el bienestar de un país a través de la supervivencia de las organizaciones, en donde todos los factores deben siempre estar integrados, como son los costos, las materias primas, la producción y de una forma relevante los recursos humanos, razón por la cual llega a ser uno de los temas de mayor interés en el momento actual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. Factores que Influyen en la Productividad

Es evidente el papel que representa la gerencia en los incrementos de la productividad, sin embargo otros factores interrelacionados también influyen en ella, por lo que es indispensable mencionar algunos.

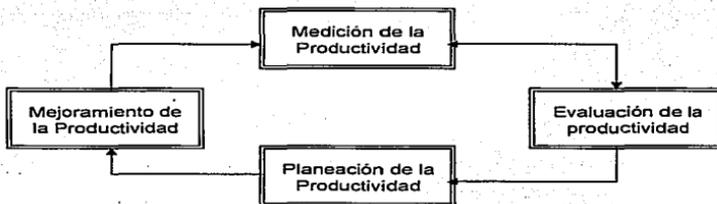
- **Fuerza de trabajo.** Es el esfuerzo físico y mental que realiza un empleado dentro de una organización.
- **Costos de la energía.** Los costos de petróleo, gas y electricidad han repercutido profundamente en la productividad, se considera importante ya que sin éstos, no se podrían realizar las actividades necesarias.
- **Condición de las instalaciones.** Se analiza el desempeño del trabajador en una área donde tenga las condiciones adecuadas para realizar sus labores entre otras: la iluminación, ventilación, espacio necesario para realizar su trabajo, así como de seguridad e higiene, factor importante para elevar la productividad.
- **Cambios de la estructura familiar.** Con más de la mitad de las mujeres casadas que trabajan, el aumento de la tasa de divorcios, la atracción de otros estilos de vida y el incremento de las familias con un solo progenitor, la mayor presión financiera y emocional que sufren muchos empleados, entre otros, puede producir efectos negativos en la ejecución del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Cambios de las actitudes y motivación del trabajador.** La motivación no es un concepto simple, involucra diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas de los trabajadores que influyen en sus actitudes en la organización.
- **Costos de las Normas gubernamentales.** Muchas industrias deben obedecer las normas estrictas del gobierno relativas al control de la contaminación y otras medidas como la Seguridad e Higiene para la salud en el trabajo, pero en opinión del mexicano, para ser realistas la mayoría de las industrias prefieren pagar una multa que perder un día de trabajo.
- **Inflación.** En los últimos años la inflación toma un papel relevante en la mayoría de las decisiones de los empresarios por el constante cambio de la economía.
- **Políticas Fiscales.** Las leyes fiscales a menudo desalientan a los contribuyentes y provoca preocupación a las empresas ya sean grandes o pequeñas; aunque para el país y sus integrantes estas contribuciones son necesarias para su desarrollo.

3.5. El ciclo de la Productividad

Este ciclo consta de cuatro etapas principales que son: medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad, que forman un proceso continuo.



Fuente: Sumanth, David J., Ingeniería y Administración de la Productividad, Pág. 48.

"En una empresa que por primera vez inicia un programa formal puede comenzar por medir la productividad. Una vez que se han medido los niveles productivos, tiene que evaluarse y compararse con los valores planeados. Con base en esta etapa, se planean metas tanto a corto como a largo plazo".⁵⁶

⁵⁶ Sumanth, David, Ingeniería y Administración de la Productividad. Pág. 47.

Este ciclo podría llamarse también como un proceso en el cual tiene un inicio y continua con una retroalimentación, ya que en cada etapa se realiza una función y tienen una secuencia para lograr la productividad deseada.

En resumen la productividad debe ser evaluada conforme a la planeación para revisar el satisfactorio cumplimiento de objetivos.

3.5.1. Dificultad en la medición de la Productividad del Trabajo Intelectual

Analizar la productividad por el lado humano no es nada sencillo ya que los parámetros de medición son muy subjetivos.

La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual, la diferencia entre estos dos tipos de trabajos es el uso de conocimientos y habilidades.

Es decir, administradores, ingenieros y programadores son trabajadores intelectuales dado que el desempeño relativo de su trabajo no consiste en hacer uso de sus habilidades, como sería el caso de los albañiles, mecánicos y carniceros; sin embargo la denominación de puestos no puede ser el único punto de referencia para hacer dicha distinción.

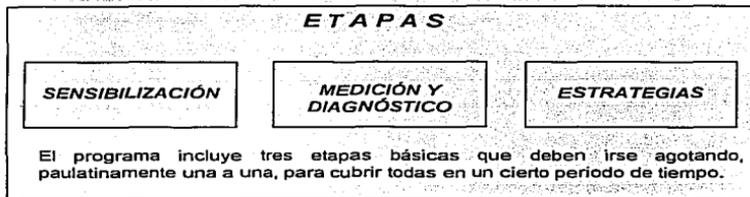
La productividad de los trabajos intelectuales es más difícil de medir que la de los trabajos manuales.

Una dificultad en la medición de la productividad de los trabajos intelectuales "es tomar decisiones para determinar los resultados finales, sirve de apoyo a otras unidades organizacionales que intervienen en los efectos de una decisión estratégica".⁵⁷

Queda claro que la medición de la productividad no es solamente evaluar el trabajo sino manejar un estándar en el cual se logren los objetivos establecidos, también es importante destacar la relación del trabajador y su influencia en la productividad, así como la organización de la institución y los recursos con que se cuenta.

La productividad se puede observar durante un periodo definido (día, semana, mes, año), el estándar es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

3.5.2 Programa para el Incremento de la Productividad



Fuente: Garza Treviño Gerardo. Administración Contemporánea. Pág.505.

⁵⁷ Koontz, Harold & Weihrich. Administración de una Perspectiva Global. Pág. 695.

Este programa ayuda a manejar la percepción de los problemas así como las posibles soluciones para resolver la situación que esté pasando la empresa. Consta de tres etapas que se describen a continuación:

- **Sensibilización.** Es aquella etapa que percibe la situación del área para buscarle una solución, en base a todos los factores indispensables con los cuales se pueden ayudar.
- **Medición y Diagnóstico.** En esta etapa la medición se va a desarrollar a través de los programas estándar proporcionados por el área correspondiente y en base a esos resultados se analizará el diagnóstico.
- **Estrategias.** Son todas las posibles soluciones para las cuales se está trabajando.

En opinión acerca de este programa se considera que es similar al ciclo de productividad o que se podrían llevar paralelamente con el propósito de incrementar la eficiencia continuamente en la organización.

3.6. Calidad y su relación con la Productividad

Para empezar a desarrollar el tema de la calidad iniciaremos diciendo que es una filosofía que requiere un proceso de educación en las organizaciones, mediante principios formativos como disciplina, formalidad, compromiso y dedicación a la tarea.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6.1. Antecedentes de la Calidad

Casi todos los estudios están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a sus habitantes a construir y operar instalaciones modernas.

"W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la Guerra, Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre las técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhard, amigo de Deming, pocas empresas tomaron las teorías en serio y los conceptos que sustentan el control estadístico de los procesos, que es un método para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de inspección final con el propósito de prevenir la producción con fallas"⁵⁸

En la obra de Stoner, Freeman y Gilbert, Jr. Administración, página 229, señala que "la calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana".

⁵⁸ Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel Jr. Administración, Pág. 231.

Se finaliza mencionando que la calidad en la organización va más allá de crear un producto de calidad a la medida y de un buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios más competitivos; esto significa hacer las cosas bien desde la primera vez y no cometer errores y después corregirlos.

3.6.1.1. Administración de la Calidad Total

La Administración de la Calidad Total significa más que cambiar la responsabilidad se deben detectar los problemas del cliente al servicio. Requiere un proceso congruente que primero debe reconocerse y luego implantarse para esperar recompensas.

"La Administración de la Calidad Total es un enfoque para mejorar la competitividad, efectividad y flexibilidad de toda una organización. En esencia, es una forma de planear, organizar y entender cada actividad, y depende de cada individuo en cada nivel".⁵⁹

"La Administración de la Calidad Total es un método que supone el involucramiento de todos los empleados en el proceso de búsqueda, de mejoras continuas en sus operaciones".⁶⁰

⁵⁹ Oakland, John S. Administración por Calidad total. Pág. 20.

⁶⁰ Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Pág. 259.

Se entiende que la Administración de la Calidad Total es un compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

3.6.2. Comunicación para la Calidad

Es evidente que la comunicación puede influir sobre las actitudes y el comportamiento de las personas; tan solo es necesario observar a los medios o la publicidad para comprenderlo.

La esencia de los cambios de actitudes hacia la calidad es obtener la aceptación de la necesidad del cambio y para que esto ocurra es importante proporcionar información, transmitir buenas prácticas, producir interés, ideas y conciencia mediante excelentes procesos de comunicación.

Posiblemente esta sea la parte más descuidada de las funciones de las organizaciones, sin embargo el fracaso de comunicarse con efectividad crea problemas innecesarios que dan como resultado confusión, pérdida de interés y con el tiempo disminución de la calidad a través de la aparente carencia de dirección y estímulo.

3.6.3. Calidad y Productividad

Con frecuencia la relación entre la calidad y la productividad confunden a los administradores. En forma tradicional se ha considerado que son opuestas,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esto se debe a que la producción eficaz ha sido la mayor fuerza impulsora de las decisiones de manufactura.

Muchos directivos afirman que no se puede mejorar la calidad sin pérdidas apreciables en la producción y mayores costos.

El concepto moderno es que una mejora en la calidad conduce a una mejor productividad y viceversa. La productividad es la medida en que también se usan los recursos de una empresa y ha sido una preocupación importante en los últimos años para las organizaciones, en especial desde que ha disminuido la productividad en este país, con respecto a otras naciones como Japón y Alemania.

3.6.3.1. Aspectos de la Calidad para Aumentar la Productividad

La productividad está relacionada con el nivel de calidad y el nivel de vida de los trabajadores. A continuación se hacen algunas recomendaciones para las principales decisiones de una organización, que tienen una influencia positiva tanto para la calidad como para la productividad.

- Mejorar la efectividad mediante la toma de decisiones y comunicación.
- Lograr mejor funcionalidad aumentando la calidad, reduciendo accidentes, desperdicio de tiempo y evitar al mínimo las descomposturas del equipo.
- Desarrollar un ambiente organizacional mejorando la moral, satisfacción y cooperación de los trabajadores.

- La dirección y su liderazgo son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización con calidad.
- Delegar funciones a los empleados mediante capacitación, contribuye a crear calidad dentro de la organización.

Para mejorar la productividad y la calidad es necesario llevar a cabo buenas prácticas administrativas, a través de un mejor sistema de planeación, organización de todos los elementos y recursos, ejercer una dirección basada en el liderazgo e implementar controles en todas las áreas de la empresa.

3.6.4. Obstáculos de la Productividad en la Calidad

El gran obstáculo para los programas de productividad y calidad es la carencia de propósito para realizar las diferentes operaciones en la organización. La primera reacción es la resistencia al cambio ya que por más preparados que estén para los imprevistos no siempre son las mejores noticias.

Una enfermedad común que aflige a la administración y al gobierno en todo el mundo es que nuestros problemas son diferentes, pero esto nos ayuda a que en base a los conflictos universales se puedan resolver los individuales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Otros obstáculos para que la productividad y la calidad no aumente en las organizaciones son: la falta de seriedad de la administración sobre estos aspectos, así como su dificultad para cambiar y que se piensa que al aumentar la inspección se mejora la calidad, sin embargo, la calidad de un servicio es el factor crucial para el éxito de una organización.

Se señalan a continuación algunos puntos importantes para evitar obstáculos en la productividad y la calidad.

- La productividad es un término que todos hablamos, pero en el que no todos estamos comprometidos. El nivel de vida de un pueblo es el reflejo de su nivel de productividad y calidad.
- El aumento de la productividad debe ser una actitud consciente a todos los niveles de una organización y del país.
- Medir la productividad no mejora ésta. Se requiere un esfuerzo conjunto hacia el cambio.
- Productividad y calidad van juntas. El reto es lograr crecimiento simultáneo.
- En cualquier programa se requiere el compromiso, responsabilidad e involucrar a la alta dirección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La productividad es la responsabilidad compartida del gobierno, es el principal responsable en tanto como entidad representativa de la nación tiene la obligación de velar por el desarrollo de su destino y de cuidar los aspectos fundamentales de la convivencia social y aquellos factores que determinan el estilo de vida, pero la responsabilidad compartida que exige nuestro sistema social, nuestra democracia plural de nuestra economía mixta exige que la batalla por la productividad provenga de un consenso y de un compromiso entre el gobierno, empresarios y trabajadores".⁶¹

El gobierno puede ayudar a los empresarios mexicanos reduciendo medidas drásticas que han afectado su crecimiento y por lo tanto su economía. Asimismo el cierre de organizaciones y despido de trabajadores conlleva a la baja calidad y productividad a nivel país.

3.7. Productividad mediante las Personas

El factor más determinante en la productividad es la actitud humana. Una actitud negativa, auto-limitante, es un obstáculo dramático para lograr una óptima utilización de los recursos con que cuenta la organización.

⁶¹ Garza Treviño, Gerardo. Administración Contemporánea. Pág. 537.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El hombre y su relación con la sociedad, justicia-ley, religión-moral y la autoridad de la organización, forman nuestras actitudes y afectan nuestra productividad personal así como nuestro desarrollo.

La productividad genera desarrollo y éste es producido por nuestra capacidad de imaginar, conceptuar, experimentar, inventar y administrar, para resolver problemas que contribuyan al progreso de la humanidad y por ende dentro de la organización en el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas educativos, en su mayoría están creados para perpetuar algunos valores, sin embargo, en lo que se refiere a sistemas políticos inestables en general, disminuyen el deseo de desarrollo personal y afectan a la productividad.

3.7.1. Productividad del Personal

El crecimiento y desarrollo de las personas provoca niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades, de aquí que surja la importancia de la productividad del personal como sinónimo de eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evidentemente si hablamos de productividad como sinónimo de eficiencia podemos definirla como "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y la eficacia como el cumplimiento de los objetivos".⁶² Lo que se concluye como un elemento esencial para lograr las metas en el ámbito organizacional.

Miles en su Teoría del Administrador, página 53, define a la productividad del personal como "la ayuda que necesitan los empleados para convertirse en mejores personas, más responsables y crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar y al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional".

La definición anterior destaca que un empleado que trabaja bajo un clima laboral adecuado, brindará a la organización el mayor rendimiento en sus funciones y que finalmente se verá reflejado en la productividad tanto personal como de la organización.

3.8. Productividad del Personal y Comunicación

Para efecto de esta investigación es necesario tomar en cuenta a la comunicación como instrumento que permita a los directivos coordinar las relaciones laborales, lo que permitirá intervenir en el desempeño del personal

⁶² Koontz, Harold & Wehrlich. Administración de una Perspectiva Global. Pág. 12.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizando sus tareas eficazmente, a fin de lograr los objetivos de la organización, lo que nos lleva a elevar los niveles de productividad.

En resumen se puede decir que a mejor comunicación se genera mayor productividad del personal y a mala comunicación se producen niveles bajos de productividad en los empleados de una organización.

Una comunicación eficiente puede evitar problemas laborales internos, cuando el trabajador ve impedida la satisfacción de alguna de sus necesidades o de todas, se inicia el proceso de malestar y enfado. La productividad se van perdiendo, así como la comunicación entre los patrones y obreros; lo que viene a provocar malos entendidos, problemas así como futuras demandas.

A pesar de las buenas intenciones para eliminar problemas o choques entre patrones y trabajadores, la comunicación juega un papel importante en una negociación colectiva tratando de evitar una huelga, mejorando el entendimiento, gracias a una mayor información para tratar de tomar las decisiones más convenientes que eviten paros o suspensiones laborales.

Por lo anterior, se destaca que la comunicación organizacional mediante estrategias definidas, puede funcionar como un sistema preventivo de futuro a inmediatos problemas y conflictos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La personalidad de cada uno de los directivos es un aspecto vital que involucra la inteligencia, simpatía, carisma y trato, así como tomar decisiones, brindar información, evitar manipulaciones, propiciar el diálogo y resolver problemas; todo esto a través de la comunicación.

3.8.1. Recomendaciones para Aumentar la Productividad del Personal a través de la Comunicación.

La elevación de la productividad del personal debe ser una preocupación de mayor importancia en cualquier organización, ya que aunque se cuente con la tecnología a la vanguardia, los mejores recursos materiales y financieros, no será posible tener un buen manejo y control de éstos, sin una comunicación adecuada entre el personal que labora en ella.

- **Enriquecer los puestos**

Un puesto o trabajo enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

Puntos importantes para enriquecer el trabajo.

- **Formar grupos de trabajo.** Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo significativo e importante, en lugar de considerarlo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como inadecuado y aburrido. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable.

- **Combinar las tareas.** Consiste en tratar de tomar las tareas existentes, separarlas para llevarlas a cabo y finalmente reunir las para formar un módulo más grande de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea, en donde se hace necesario que exista una estrecha comunicación entre el personal.
- **Establecer responsabilidad hacia el servicio.** Tratar de establecer una relación de comunicación directa con los empleados y el medio exterior.
- **Ampliar los puestos verticalmente.** La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Mejorar la comunicación con el empleado es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona.
- **Abrir canales de retroalimentación.** Al incrementar la retroalimentación los empleados no solo saben lo bien que están ejerciendo sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando o empeorando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde un punto de vista ideal esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.

Encontrar mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño, lo motivará a ser mejor en la organización, para lo cual se necesitará de una comunicación eficiente.

Mediante estrategias adecuadas de comunicación organizacional se pueden evitar una serie de situaciones que causan una baja productividad en la organización.

- **Fomentar una participación activa de los empleados**

A través de una participación activa del empleado en acciones específicas de su trabajo contribuyen a un mejoramiento continuo, éste se siente orgulloso de su trabajo.

Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la institución, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados".⁶³

Asimismo, los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la organización y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la organización en general.

También se generará un mejor clima interno en el que los empleados se sientan comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la organización y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la institución, crecer cada día más.

- **Mejorar el clima laboral de la organización**

La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización.

⁶³ <http://www.gestionpolis.com/cmales/derrubio/articulos/22/comunvent.htm>

Sin una buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán su rendimiento, al percibir que no se les toma en cuenta para el futuro de la organización. También ocasiona que las operaciones en una empresa tiendan a desordenarse o hacerse mal, generando posibles fallas.

En muchos sentidos el ambiente interno de una organización refleja la turbulencia externa y se vuelve cada vez más incierto y menos manejable. El clima organizacional se siente, se experimenta o se percibe antes de que se haga cualquier intento de analizarlo.

Es fácil detectar al personal desatento; el desorden, el retraso para hacer las cosas, el equipo y las instalaciones con reglas rígidas, el formalismo frío y la superficialidad en el manejo de los deberes, todos estos son indicadores de climas organizacionales malos.

El clima organizacional se refiere a la percepción intuitiva, quizá subconsciente del ambiente interno por parte de los empleados incluyendo a los administradores, clientes y visitantes.

Las instituciones, al igual que los seres humanos, son siempre únicas, por lo que cada una de ellas tiene su propia cultura, sus tradiciones y sus métodos de acción, lo que en su totalidad, constituyen su clima laboral, pero que con una comunicación eficiente se puede lograr que se integren todos esos aspectos para bien de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Claridad en la información**

Siempre un mensaje debe ser auténtico y con mucha credibilidad, de manera que lo que se exprese sea lo que realmente se piensa y se busque que todo gire en beneficios verdaderos tanto para los empleados como para la organización. La sinceridad siempre debe salir a flote tanto en situaciones buenas como en posibles errores, en donde se reconozca la falla y se luche por tratar de mejorar.

Pero de nada sirve unos buenos canales de comunicación y mensajes claros, si estos no arriban a su destino final, debe existir la certeza que las ideas llegarán a todo el mundo y que se tendrán en cuenta para el perfecto rumbo de la institución. Por tal razón, se debe tener cuidado para que la información llegue a todos los integrantes de la organización y que se entienda a la perfección para su correcta implementación.

3.8.2. La Comunicación una clave para aumentar la Productividad

Una buena comunicación dentro de una organización, hará que siempre todo el mundo luche y trabaje por conseguir un objetivo en general, por lo que comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que éste sienta que no está aislado y que hace parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar aumentará la productividad del personal de cualquier organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación impacta positivamente en la productividad de una organización y es un hecho que a mejor comunicación, mejor productividad.

La comunicación es necesaria en una organización, es inherente a ella, ya que gracias a ésta es cómo funciona. Si no existe una comunicación eficiente, lo más probable es que afecte directamente la productividad. La organización es un conjunto, un todo, si alguna de sus partes falla, fracasará el resultado.

La comunicación es un punto clave, esencial, si la gente que conforma la organización no tiene una comunicación eficiente, se verá reflejado en su trabajo a diario. La relación comunicación-clima laboral-productividad, es uno de los aspectos al que hay que prestar mucha atención.

Finalmente, para poder influir en el aumento de la productividad, se proponen estrategias de comunicación organizacional como herramienta que apoye el logro de objetivos y facilite los procesos de la organización en un ambiente positivo, en el cual tanto el trabajador como el patrón se sientan comprometidos y aporten a la institución su mejor rendimiento.

Todo esto se podrá observar mediante la realización de tareas a tiempo, a través de tomar en cuenta las sugerencias de los empleados que ayuden a la institución y en cuanto a recepción de quejas en las cuales la organización podrá evitar situaciones que afecten la estabilidad de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En este capítulo se describe información básica y fundamental sobre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El contenido resalta entre sus tópicos, la evolución de la Secretaría, objetivos, misión, visión y su estructura.

4.1. Antecedentes de la Secretaría

En la etapa del Porfiriato (1876-1911), el país enfrentó severos problemas políticos, sociales y laborales. En el ámbito político se sentían las constantes reelecciones del General Porfirio Díaz, en lo social, la pobreza del pueblo era extrema, en tanto la riqueza nacional se distribuía en pocas manos.

En cuanto al ámbito laboral, las jornadas de trabajo eran por lo menos de catorce horas, los salarios eran inferiores a los obtenidos por los empleados extranjeros y la explotación no se limitaba a los hombres, también eran partícipes de ellas las mujeres y los menores de edad.

La conformación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha sido el resultado de una evolución histórica que se remonta al año 1857, mediante la propuesta realizada por Ignacio Ramírez al Congreso Constituyente sobre legislación laboral, pero es hasta 1917, y como resultado de la Revolución Mexicana, que se crea la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece en su Artículo 123 los lineamientos a seguir en materia laboral

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En 1931 se promulga la primera Ley Federal del Trabajo, siendo Presidente el General Abelardo Rodríguez, e inicia el Departamento del Trabajo, con las siguientes funciones:

- Aplicar la Ley Federal del Trabajo
- Buscar la solución de los conflictos laborales
- Desarrollar una política de previsión social e inspección

En 1940 el presidente Manuel Ávila Camacho promulga la nueva Ley de Secretarías de Estado, en la cual se estableció que el Departamento del Trabajo se convertiría en Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).



**Secretaría del
Trabajo y
Previsión
Social**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En 1978 el Poder Legislativo reformó las fracciones del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, en donde el deber de los patrones es proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y la seguridad e higiene en el trabajo.

En ese mismo año surgió el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, ordenamiento que reúne las medidas preventivas de accidentes y de higiene en el trabajo.

En 1984 se crea la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa, cuyo objeto es determinar y revisar permanentemente el porcentaje correspondiente a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas; satisfacer las necesidades de orientación y capacitación sobre participación de utilidades que solicitan representantes obreros, asesores laborales y comisiones sindicales, así como proporcionar las herramientas e información necesaria para dar vigencia plena al derecho de los trabajadores a recibir una correcta participación de utilidades. Esta comisión se reúne cada diez años.

A través de los cambios de gobierno existieron reestructuraciones en la Secretaría con el objetivo incrementar y asegurar la calidad en el otorgamiento de los servicios de conciliación y de impartición de justicia laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con motivo de la firma del Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte, se creó en julio de 1994 la Oficina Administrativa Nacional para el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN) dependiente de la Subsecretaría "B", para atender los asuntos en materia laboral internacional de la Dependencia, formalizándose con la publicación en el Reglamento Interior de la Secretaría.

Desde el año 2000 a la fecha se concentran los asuntos internacionales en una Coordinación General de Asuntos Internacionales dependiente del Secretario del Trabajo y Previsión Social.

• **Galería de los últimos titulares de la STPS**

Lic. Carlos M. Abascal Carranza
2001 a la fecha

Lic. Mariano Palacios Alcocer
6 de abril de 1999 a 2001

Lic. José Antonio González Fernández
14 de mayo 1998-18 de marzo 1999

Lic. Javier Bonilla García
21 agosto 1995-13 de mayo 1998

Lic. Santiago Oñate Laborde
Diciembre 1994-21 de agosto 1995

Lic. Manuel Gómez Peralta Damirón
25 abril 1994-30 noviembre 1994

Lic. Arsenio Farell Cubillas
1 diciembre 1982-25 abril 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. Concepto de la STPS

Como parte fundamental de este estudio se revisarán las definiciones básicas por las cuales la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, soporta su razón de ser del entorno del gobierno federal, los cuales son de vital importancia para su mejor comprensión.

- **Secretaría**

Es una institución pública subordinada en forma directa al titular del Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tienen encomendados, la cual cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios.

- **Trabajo**

Desde el punto de vista económico, el trabajo es el generador de la riqueza. Para la filosofía, es la actividad objetiva del ser humano, mediante la cual se crea la realidad humana-social.

Etimológicamente trabajo, tiene dos acepciones básicas: *opus*, que significa obra resultado de la actividad humana y *labor*, que significa actividad de la que nace la obra o que da origen a un resultado.

El trabajo es una actividad humana que implica un esfuerzo físico y mental, realizada con una finalidad profesional, con independencia de sus formas, dirigida a la producción de bienes y servicios, destinados a satisfacer necesidades (materiales y existenciales) del grupo social,

enmarcada en un contexto jurídico-social y cuya ejecución obedece a un arreglo económico.

• **Previsión Social**

Como virtud, es el conocimiento y contemplación del futuro deducido del pasado y relacionado con el presente.

La previsión social es la institución que tiende a instaurar una cierta seguridad social a liberar al ser humano económicamente débil del temor de verse desamparado ante los diversos riesgos que los acechan y que con sus escasos recursos no podría afrontarlos.

Como resumen se puede decir que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la dependencia responsable de armonizar, en todo el país, las relaciones entre el capital y el trabajo, con el fin de que, en virtud de su equilibrio, el país avance hacia su pleno desarrollo.

4.3. Marco Jurídico de la STPS

El fundamento jurídico de la STPS, se encuentra en la máxima Ley de nuestro país. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente en el:

Artículo 123: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Finalmente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo y otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

4.4. Misión de la STPS

La misión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, consiste en la concertación entre los factores de la producción para contribuir al desarrollo económico y social del país, que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

La Secretaría impulsa con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsan el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia.

Además promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción.

4.5. Visión de la STPS

México cuenta con la cultura laboral para propiciar el bienestar de sus habitantes, a través del trabajo productivo como medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores para lograr un nivel de vida acorde con su dignidad humana.

4.6. Objetivos Generales de la STPS

Se mencionan algunos objetivos que corresponde a la Secretaría cumplir.

- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.
- Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas.
- Intervenir en contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, Economía y de Relaciones Exteriores.
- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo.
- Promover el incremento de la productividad del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- Coordinar la integración y establecimiento de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.
- Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para protección de los trabajadores y vigilar su cumplimiento.
- Dirigir y coordinar La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.
- Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social como ferias de empleo.
- Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores.

4.7. Estructura Orgánica de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

A continuación se presenta la estructura gráfica de la STPS y sus áreas administrativas que la conforman.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8. Estructura Funcional de la STPS

En este apartado dan a conocer las diversas actividades de cada una de las unidades administrativas que conforman la Secretaría, las cuales se mencionan en forma resumida y que para esta investigación son relevantes.

- **Secretario**

Conduce, controla y evalúa las políticas de la Secretaría. Coordina la programación y el presupuesto, evalúa los resultados de las entidades en el sector a su cargo. Todo ello de acuerdo con la política que determine el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Coordina la participación de Subsecretarías, Oficial Mayor, Procurador Federal de la Defensa del Trabajo, Coordinadores Generales, Directores Generales, Delegados Federales del Trabajo y demás servidores públicos subalternos, en apego a las funciones, proyectos y actividades de la Secretaría. Informa al Congreso de la Unión del estado que guarda el sector competencia de la Secretaría.

- **Junta Federal de Conciliación y Arbitraje**

Es un tribunal con plena jurisdicción, que tiene a su cargo la tramitación y decisión de los Conflictos de Trabajo de Competencia Federal que se susciten entre trabajadores y patrones, sólo entre aquellos o sólo entre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

éstos, derivados de las relaciones de trabajo o de hechos íntimamente ligados con ellas, y con las atribuciones y competencia que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales aplicables.

- **Subsecretaría del Trabajo**

Atiende los aspectos jurídico-administrativos vinculados con las relaciones obrero-patronales. Planea, organiza, dirige, controla y evalúa en funcionamiento de las unidades administrativas que le son adscritas, de acuerdo con los requerimientos técnicos de cada función y con apego a las disposiciones legales vigentes. Somete a la aprobación del Secretario los estudios y proyectos que se elaboren en el área de su responsabilidad.

- **Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo**

Formula los programas y proyectos que buscan ampliar las oportunidades de empleo de la población urbana y rural, además de promover las actividades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

- **Subsecretaría de Previsión Social**

Instrumenta los programas que aseguren la igualdad de oportunidades laborales y eviten la discriminación de los sectores de la población que requieren atención especial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Oficialía Mayor**

Establece, con la aprobación del Secretario, las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración de personal y de los recursos financieros, materiales, informáticos y de telecomunicaciones de la Secretaría.

Conduce las relaciones laborales entre la Secretaría y sus trabajadores, desarrolla los sistemas de estímulos y recompensas. Incorpora el servicio de carrera institucional e impulsa la igualdad de oportunidades del trabajo dentro de la Secretaría.

4.9. Área de Asuntos Internacionales

Coordina la participación de las unidades administrativas de la Secretaría en asuntos de carácter internacional en que intervengan en ejercicio de sus facultades, ante diversos foros y organismos internacionales, así como su colaboración en relaciones de carácter Intergubernamental.

Promueve la celebración de convenios o acuerdos de intercambio técnico y científico con instituciones internacionales y atiende los asuntos relacionados con la competencia de la Secretaría en Embajadas, Consulados y Representaciones de los Estados Unidos Mexicanos.

Su principal objetivo es promover los intereses de México en el exterior por medio de una política laboral incluyente, plural y firmemente asentada en la realidad y aspiraciones del país en materia de trabajo. Diseñar y conducir la política laboral de México en el ámbito internacional.

4.9.1 Estructura del Área de Asuntos Internacionales de la STPS

A continuación se presenta la estructura orgánica del área de estudio de la presente investigación.



Fuente: Manual de Organización del Área de Asuntos Internacionales.

4.9.2 Funciones del Área de Asuntos Internacionales

- Proponer, para aprobación superior, los lineamientos de estrategia a seguir por la Secretaría en el ámbito internacional, conforme a las orientaciones generales de política exterior que fije la Secretaría de Relaciones Exteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Coordinar la participación de las diferentes áreas de la Secretaría, en los asuntos de carácter internacional.
- Informar a las diferentes áreas competentes sobre el contenido y alcance de los acuerdos internacionales firmados en materia laboral.
- Evaluar el cumplimiento de los instrumentos internacionales suscritos por los Estados Unidos Mexicanos en materia laboral y, en su caso, proponer las acciones necesarias para asegurar su cumplimiento.
- Planear, organizar, controlar y evaluar las funciones de la Oficina Administrativa Nacional para el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte.
- Participar en el análisis y propuesta de acciones en materia de contratación de trabajadores inmigrantes, en coordinación con la Secretaría de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.

4.9.3 Objetivo y Funciones de la Dirección Administrativa del Área de Asuntos Internacionales

Objetivo

Supervisar los trámites administrativos ante otras áreas con el fin de satisfacer las necesidades de la Coordinación General de Asuntos Internacionales en materia de recursos humanos, materiales y financieros, así como de los servicios generales que requiera el personal de dicha Coordinación, para el mejor desempeño de sus funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Funciones de la Dirección Administrativa del área de Asuntos Internacionales.

- Supervisar que los servidores públicos adscritos a la Coordinación cumplan con las disposiciones del artículo 47 de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y en su caso, denunciar por escrito, ante el superior jerárquico o la Unidad de Contraloría Interna.
- Aplicar dentro del ámbito de su competencia, las Condiciones Generales de Trabajo.
- Realizar los trámites necesarios para la contratación del personal de nuevo ingreso, conforme a la legislación y normas emitidas por las autoridades competentes, así como los correspondientes a cualquier otro tipo de movimiento de personal.
- Operar conforme a las políticas, programas y lineamientos relacionados con la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para aplicar los mismos debidamente.
- Controlar los recursos asignados, conforme a la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; así como tomar las medidas de disciplina presupuestal de ahorro, estímulo a la productividad y de normas que establezca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Actuar como enlace con las demás unidades administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en materia de administración de recursos.
- Controlar la asistencia del personal adscrito, mantener actualizada la plantilla del personal, así como registrar y tramitar las incidencias del mismo.
- Tramitar el pago de salarios y demás percepciones a que tenga derecho el personal.
- Formular el programa anual de vacaciones del personal, en coordinación con los titulares de las diversas áreas.
- Tramitar las prestaciones y servicios, viáticos y pasajes a que tiene derecho el personal.
- Gestionar la obtención de los estímulos y recompensas a que tenga derecho el personal, así como la aplicación de sanciones y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Coordinar los servicios de intendencia, fotocopiado, envío de correspondencia, archivo de documentos, mantenimiento y demás servicios generales, así como mantener actualizado el inventario de bienes muebles

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.10. Cultura Laboral

Nueva Cultura Laboral un mecanismo de comunicación promovido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en beneficio de las relaciones entre la necesidad de colaboración y diálogo de los sectores productivos de México; los trabajadores y los empresarios para solucionar los problemas laborales, de las empresas y de los sindicatos

4.10.1. Contenido de la Nueva Cultura Laboral

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo.

Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

En 1995, cuando la crisis económica ponía en peligro el desarrollo de nuestro país, los representantes de los trabajadores y de los empresarios decidieron superar sus diferencias por el bien de los trabajadores mexicanos, a través del diálogo. El 25 de julio, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) encabezada por el Sr. Fidel Velásquez y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) dirigida entonces por el Lic. Carlos Abascal Carranza, determinaron poner fin al antagonismo histórico e iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios.

El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común familiar y nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

La Nueva Cultura Laboral reconoce que el trabajo y la dignidad de las personas debe ser fundamental en cualquier organización para que el empleado sea motivado a realizar sus actividades con una mejor disposición y satisfacción para que la institución sea productiva.

Es importante destacar que a través de esta Nueva Cultura Laboral se enmarcan aspectos que implican una comunicación eficiente entre sectores distintos para solucionar conflictos y establecer respuestas satisfactorias; de ahí que el diálogo es la columna de todo entorno laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ISI

5.1. Planteamiento del Problema

Dentro de las instituciones ya sean grandes o pequeñas; públicas o privadas; las relaciones que se dan entre los miembros de la organización se establecen gracias a la comunicación organizacional, siendo el mejor procedimiento para acortar la distancia entre el organismo y su personal.

El éxito de una comunicación organizacional eficiente favorece para que una administración sea competente y productiva, los directivos y/o administradores ocupan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, telefónica, escrita, vía fax, correo electrónico, etc. con sus superiores y subordinados. Asimismo interviene en la solución de problemas laborales.

La comunicación es uno de los factores esenciales en el funcionamiento de las organizaciones y las dependencias gubernamentales deben tener presente la importancia que en la actualidad representa el entendimiento claro de cada una de las funciones, para dar continuidad a los proyectos y programas, sobre todo en los cambios gubernamentales.

En estos cambios de gobierno y con la entrada de nuevos funcionarios y su gabinete, en el área de Asuntos Internacionales se percibió entre otros aspectos: duplicidad de funciones por falta de información, poco sentido de unidad e integración, falta de información a tiempo en la realización de actividades, escasa claridad en las instrucciones e insuficiente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información entre departamentos, problemas que suelen darse en cualquier otra área por la falta de una comunicación adecuada.

La falta de una comunicación organizacional adecuada, conlleva a que existan divisiones entre el personal tanto de nivel directivo como de nivel operativo y se desaprovecha la oportunidad de eficientar a los recursos humanos del área, además de que esto provoca una baja en los niveles de productividad.

Con el deseo de impulsar la productividad del personal dentro de la Institución surge la necesidad de diseñar estrategias de comunicación organizacional que se adapten a los requerimientos del área de Asuntos Internacionales, identificando las necesidades reales de comunicación entre las personas que en ella laboran, para que en un solo esfuerzo se alcancen los objetivos personales y de la Dependencia.

De esta manera, mejorando la comunicación organizacional, se favorecerá la integración del área con y entre sus colaboradores; se propiciará que los miembros del área reciban la información de manera oportuna, aprovechando los medios a su alcance para facilitar el flujo de las comunicaciones y a su vez contribuirá en la elevación de los niveles de productividad del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2. Justificación del Tema

Desde que el hombre existe, ha vivido en sociedad y para poder desarrollarse dentro de ésta, ha necesitado de la comunicación, porque comunicar significa establecer algo en común y vivir en sociedad implica crear continuamente relaciones con los seres que lo rodean.

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que la comunicación es el proceso de intercambio de ideas y conocimientos entre dos o más personas, con base en su cultura y que es necesaria para el desarrollo de toda sociedad.

En la actualidad la comunicación organizacional es trascendental en las instituciones, ya que debe fluir oportunamente para poder tomar decisiones acertadas o aplicar acciones correctivas a tiempo. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como dialogar con los subordinados de modo que se alcancen las metas de grupo a través de las comunicaciones orales, escritas y electrónicas.

En este sentido la Administración es aplicable a todo aquello que implique una organización, ya sea económica, social, cultural, política; grande o pequeña; pública o privada; buscando siempre alcanzar sus objetivos establecidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asimismo la Administración es esencial en todos los niveles de una institución, aunque las habilidades varían dependiendo en nivel y departamento..

Un administrador debe tener la capacidad de saber comunicar para poder dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás, para fomentar en los grupos de trabajo el cumplimiento de los objetivos de la organización y contribuir en la elevación de la productividad.

La productividad genera desarrollo y éste es producido por nuestra capacidad de administrar entre otros aspectos, para resolver problemas que favorezcan al progreso de la humanidad y por ende dentro de la organización en el cumplimiento de los objetivos.

Se ha observado que la falta de estrategias de comunicación organizacional en el área de Asuntos Internacionales de una Dependencia de gobierno, son un factor que disminuye los niveles de productividad del personal de esta área.

Siendo que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar la integración del área con y entre sus colaboradores, propiciando un flujo de información eficiente que contribuya en la elevación de los niveles de productividad del personal.

Por esa razón en la presente investigación se diseñarán estrategias de comunicación organizacional, en base a las necesidades del área de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asuntos Internacionales, para fortalecer sus flujos de información e influir en el aumento de sus niveles de productividad del personal.

El estudio está orientado a la Dirección Administrativa del área, responsable de la atención en los recursos humanos y materiales, para aportar estrategias que fortalezcan sus comunicaciones entre el personal directivo y operativo para llegar a trabajar de manera integral, lo que permitirá incrementar la productividad del personal.

Es importante mencionar que las estrategias de comunicación organizacional no implican recursos adicionales a los establecidos en el presupuesto del área de dicha Dependencia, pero si contribuyen al aumento de la productividad del personal, favoreciendo la integración de la organización, fomentando una actitud positiva para lograr una óptima utilización de los recursos con que cuenta la Institución.

La productividad interviene en el bienestar de un país mediante la supervivencia de las organizaciones, con la integración de sus factores como son los costos, las materias primas, la producción y de una forma relevante los recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3. Fijación de Objetivos

5.3.1. Objetivo General

- Diseñar estrategias de comunicación organizacional que promuevan la eficiencia de los flujos de información en área de Asuntos Internacionales de una Dependencia de gobierno, para elevar la productividad del personal.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la teoría de la Administración y las etapas del proceso administrativo para encontrar la relación con la comunicación organizacional.
- Recabar información en diversas fuentes documentales para conformar el marco teórico que guiará la presente investigación.
- Identificar las necesidades de comunicación organizacional en los empleados del Área de Asuntos Internacionales de la Dependencia.
- Evaluar la comunicación organizacional que se lleva a cabo en el Área de Asuntos Internacionales de la Dependencia de estudio.

5.4. Hipótesis

La falta de estrategias de comunicación organizacional en el área de Asuntos Internacionales de una Dependencia de gobierno, son un factor que disminuye los niveles de productividad del personal de esta área.

5.4.1. Variable independiente

La falta de estrategias de comunicación organizacional del área de Asuntos Internacionales.

5.4.2. Variable dependiente

... son un factor que disminuye los niveles de productividad del personal de esta área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5. Marco Metodológico

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos analítico y sintético.

En el **método analítico** se estudió por separado la teoría que comprende el fenómeno a investigar es decir, la administración, el proceso administrativo, y una de sus etapas: la dirección de la cual se desprende la comunicación, asimismo se desglosaron los aspectos relevantes de la comunicación organizacional y el desarrollo del proceso de comunicación, así como la forma como se ha ido involucrando dentro de la organización, también se definieron los aspectos que influyen en la productividad del personal y finalmente se identificó la relación que guardan estos conocimientos entre sí.

Todo lo anterior apoyado de la investigación documental, misma que posibilitó la consulta de diferentes fuentes bibliográficas, como libros, revistas, manuales e internet; información que se considera más actualizada. Con este proceso se conformó el marco teórico que cubrió el nivel exploratorio.

Con el **método sintético** se interrelacionaron hechos aparentemente aislados que permitieron concluir la problemática que prevalece en el área y desarrollar estrategias de comunicación organizacional adecuadas, con las que se pretende dar solución al problema estudiado.

La investigación de campo se llevó a cabo a través de la aplicación de dos cuestionarios a los empleados que laboran en el área de Asuntos Internacionales, dividiéndose conforme a sus funciones, personal de nivel superior (*coordinador general, director general, director de área, subdirector y jefe de departamento*) y personal de nivel operativo (*secretaría, chofer y personal de apoyo*).

Tomando en cuenta que el número total es de 29 personas en ambos niveles, no se consideró necesario determinar una muestra representativa. A continuación se describen los puestos en donde se aplicaron los cuestionarios.

Puesto	Número puestos	Número plazas
Coordinador general	1	1
Director general	1	2
Director de área	1	7
Subdirector	1	2
Jefes de departamento	1	4
Secretaría	1	5
Chofer	1	4
Personal de apoyo	1	4
Total	9	29

El universo de la investigación se conforma de:

Personal de nivel superior	16
Personal de nivel operativo	13
Total	29

El diseño del instrumento se realizó a través de un cuestionario, con un formato que incluye dos secciones, la primera consiste en cinco preguntas de datos generales y la segunda contiene diecisiete preguntas relacionadas con la comunicación que prevalece en el área de trabajo. El tipo de preguntas se describe de la siguiente manera:

- Preguntas cerradas que contienen categorías de respuesta que han sido previamente definidas, su ventaja es que facilita su tabulación (Ejemplo 1 a la 5).
- Preguntas cerradas dicotómicas que son las que tienen dos alternativas de respuesta (Ejemplo 13 y 20).
- Preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta (Ejemplo 7 y 19).
- Preguntas cerradas para jerarquizar opciones, con las que permite que el respondiente pondere su respuesta (Ejemplo 16).
- Preguntas abiertas son las que no delimitan de antemano las alternativas de respuestas y permite conocer diversas opiniones (Ejemplo 21).

El instrumento se diseñó a través de dos cuestionarios, uno dirigido al personal de nivel superior en el que se utilizó una comunicación con cierto grado de formalidad y las preguntas fueron enfocadas a la relación con sus subordinados y la comunicación en el área de trabajo. El otro cuestionario fue dirigido al personal de nivel operativo en el que se elaboraron preguntas de manera más directa y orientadas a la relación con sus jefes y la comunicación dentro del área.

Con este tipo de investigación se cubre la investigación descriptiva, ya que se puede medir la magnitud y frecuencia del problema.



UNIVERSIDAD ST. JOHN'S
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Objetivo: El presente instrumento, tiene como finalidad identificar las necesidades de comunicación organizacional, del personal de nivel superior.

Instrucciones: Favor de anotar la letra de la respuesta que considere más adecuada.

1. Sexo:

- a) masculino
b) femenino

2. Estado civil:

- a) soltero
b) casado
c) divorciado
d) unión libre
e) viudo

3. Edad:

- a) de 20 a 30 años
b) de 31 a 40 años
c) de 41 a 50 años
d) más de 51 años

4. Estudios realizados:

- a) Preparatoria
b) Licenciatura
c) Maestría
d) Doctorado

5. ¿El puesto que ocupa en el área es?:

- a) Coordinador General
b) Director General
c) Director de Área
d) Subdirector
e) Jefe de Departamento

6. ¿Para usted la comunicación con sus subordinados es?:

- a) excelente b) buena
c) regular d) mala

7. ¿Indique con una "X" cuál de los siguientes medios se utilizan dentro de su área para lograr la comunicación con los empleados? (marque una o más opciones)

- a) circular _____ e) oficio _____
b) memos _____ f) buzón _____
c) pizarrón _____ g) instrucciones _____
d) informe _____ h) ninguno _____

8. ¿La comunicación más usual con sus subordinados, se realiza en forma?:

- a) escrita: memorándum, oficio, fax, correo electrónico.
b) ora: teléfono, interfono, personal (cara a cara).

9. ¿Toma en cuenta a sus subordinados para tomar decisiones referentes a su trabajo?

- a) siempre b) a veces c) casi nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. La comunicación entre los distintos Departamentos de su área es para usted:?

- a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

11. ¿Con que frecuencia informa a sus empleados los resultados obtenidos en el área de trabajo?

- a) frecuentemente b) no tan frecuente c) nunca

12. ¿La información que requieren los empleados para realizar su trabajo, se proporciona:?

- a) oportuna b) a destiempo c) fuera de tiempo

13. ¿Utiliza el Control de Gestión para recibir la información y/o correspondencia?

- a) si b) no

14. ¿El sistema de Control de Gestión que es utilizado para recibir la información y/o correspondencia funciona de manera:?

- a) oportuna b) a destiempo c) fuera de tiempo d) no sabe

15. ¿La comunicación en la Institución en general es:?

- a) excelente b) buena c) regular d) deficiente

16. ¿Del 1 al 4 indique cuál es la frecuencia con la que se transmite la información de importancia general en el área? (tomando en cuenta que el 1 es la de mayor frecuencia y el 4 de menor)

- a) reuniones b) por escrito c) telefonía d) personalmente

17. ¿Sus subordinados reciben órdenes de:?

- a) una persona b) dos personas c) más de dos personas

18. ¿Considera que sus subordinados se sienten involucrados con las actividades que realizan en el área?

- a) siempre b) a veces c) nunca

19. ¿De los siguientes medios indique, cuál se utiliza para recibir sugerencias o quejas de sus subordinados? (marque con una X)

- a) buzón de sugerencias interno
b) correo electrónico
c) de manera personal

20. ¿Usted considera que la productividad del personal se puede mejorar por los medios que se utilizan para comunicarse?

- a) si b) no

21. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación en el área?

22. ¿De las siguientes estrategias de comunicación organizacional, cuáles considera que podrían hacer falta para elevar los niveles de productividad del personal en el área? (marque con una "X")

- a) Estrategia de contacto personal (reuniones)
b) Estrategia de medios visuales (escritos y gráficos)
c) Estrategia de medios auditivos (teléfono)
d) Estrategia para sugerencias y quejas (buzón de sugerencias y correo electrónico)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD ST. JOHN'S
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Objetivo: El presente instrumento, tiene como finalidad identificar las necesidades de comunicación organizacional, del personal a nivel operativo.

Instrucciones: Favor de anotar la letra de la respuesta que considere más adecuada.

1. **Sexo:**
- a) masculino
b) femenino
2. **Estado civil:**
- a) soltero
b) casado
c) divorciado
d) unión libre
e) viudo
3. **Edad:**
- a) de 20 a 30 años
b) de 31 a 40 años
c) de 41 a 50 años
d) más de 51 años
4. **Estudios realizados:**
- a) Secundaria
b) Carrera Técnica
c) Preparatoria
d) Licenciatura
5. **¿El puesto que ocupa en el área es?**
- a) Secretaria
b) Chofer
c) Personal de apoyo
6. **¿Para usted la comunicación con su jefe es?:**
- a) excelente b) buena
c) regular d) mala
7. **¿Indique con una "X" cuál de los siguientes medios utiliza para comunicarse dentro del área con sus superiores? (marque una o más opciones)**
- a) circular _____ e) oficio _____
b) memos _____ f) buzón _____
c) pizarrón _____ g) notas _____
d) informe _____ h) ninguno _____
8. **¿La comunicación con sus jefes, se realiza en forma?:**
- a) escrita: memorándum, oficio, fax, correo electrónico.
b) oral: teléfono, interfono, personal (cara a cara).
9. **¿Su jefe considera sus sugerencias en las decisiones relacionadas con su trabajo?**
- a) siempre b) a veces c) casi nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN 164

10. ¿La comunicación en su área es?:

- a) excelente b) buena
c) regular d) deficiente

11. ¿Con qué frecuencia le informa su jefe los resultados obtenidos de su trabajo?

- a) frecuentemente
b) no tan frecuente c) nunca

12. ¿La información que requiere para realizar su trabajo es proporcionada en forma?:

- a) oportuna
b) a destiempo c) fuera de tiempo

13. ¿Utiliza el sistema de Control de Gestión para recibir la información y/o correspondencia?

- a) si b) no

14. ¿El sistema de Control de Gestión que es utilizado para recibir la información y/o correspondencia funciona de manera?:

- a) oportuna b) a destiempo
c) fuera de tiempo d) no sabe

15. ¿La comunicación en la Institución es?:

- a) excelente b) buena
c) regular d) deficiente

16. ¿Del 1 al 4 indique cuál es la frecuencia, con la que le gustaría recibir la información de importancia general de su área? (tomando en cuenta que el No. 1 es la de mayor frecuencia y el No. 4 de menor)

- a) reuniones ____ b) por escrito ____
c) telefonía ____ d) personalmente ____

17. ¿De cuántos jefes recibe órdenes?

- a) una persona b) dos personas
c) más de dos personas

18. ¿Se siente usted involucrado con las actividades que realiza en su área?

- a) si b) a veces c) no

19. ¿De los siguientes medios indique, cuál se utiliza para proporcionar sugerencias o quejas?

(marque con una X)

- a) buzón de sugerencias interno ____
b) correo electrónico ____
c) de manera personal ____

20. ¿Usted considera que la productividad del personal se puede mejorar por los medios que se utilizan para comunicarse?

- a) si b) no

21. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación en el área?

22. ¿De las siguientes estrategias de comunicación organizacional, cuáles piensa que podrían hacer falta para elevar los niveles de productividad del personal en el área?

- a) Estrategia de contacto personal (reuniones)
b) Estrategia de medios visuales (escritos y gráficos)
c) Estrategia de medios auditivos (teléfono)
d) Estrategia para sugerencias y quejas (buzón de sugerencias y correo electrónico)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.6. Análisis e Interpretación de Resultados

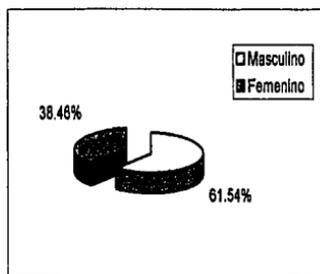
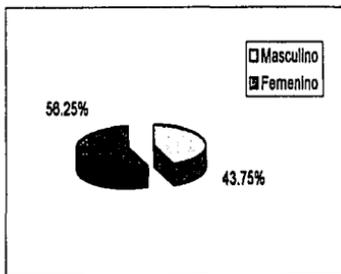
1. Sexo

Personal nivel superior

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	7	43.75%
Femenino	9	56.25%
Total	16	100.00%

Personal nivel operativo

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	8	61.54%
Femenino	5	38.46%
Total	13	100.00%



El papel de la mujer en la vida económica nacional cobra cada día mayor significado, su participación productiva ha aumentado en forma considerable en el curso de las últimas décadas, lo cual se observa en esta área de trabajo del sector gobierno, con el aumento de participación femenina en el nivel superior (mujeres ejecutivas). Productividad y eficiencia en el mercado de trabajo no son, ni pueden ser, exclusivas de uno u otro género. En el nivel operativo se muestra el mayor porcentaje de participación masculina, resaltando que en este nivel se concentran chóferes y personal de apoyo general.

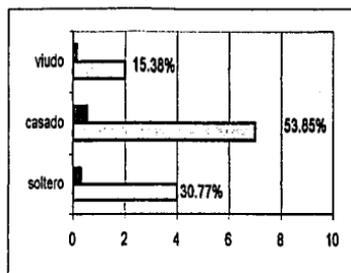
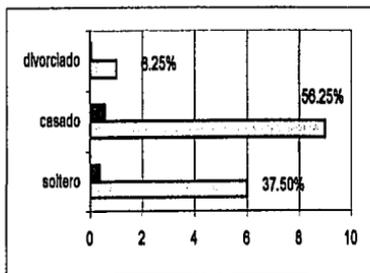
2. Estado civil

Personal nivel superior

Estado Civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
soltero	6	37.50%
casado	8	56.25%
divorciado	1	6.25%
Total	16	100.00%

Personal nivel operativo

Estado Civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
soltero	4	30.77%
casado	7	53.85%
viudo	2	15.38%
Total	13	100.00%



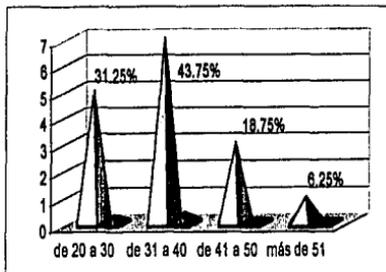
La mayoría de los funcionarios y personal del nivel operativo son casados, por su edad y posición tienen la capacidad de cubrir más responsabilidades. El siguiente rubro de mayor porcentaje está representado por personas solteras jóvenes que acaban de ingresar de diversas instituciones educativas.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

3. Edad

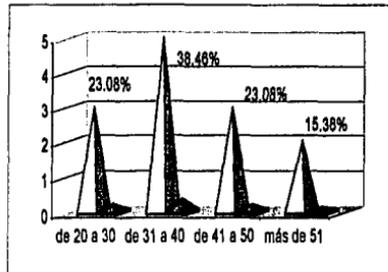
Personal nivel superior

Años	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
de 20 a 30	5	31.25%
de 31 a 40	7	43.75%
de 41 a 50	3	18.75%
más de 51	1	6.25%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Años	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
de 20 a 30	3	23.08%
de 31 a 40	5	38.46%
de 41 a 50	3	23.08%
más de 51	2	15.38%
Total	13	100.00%

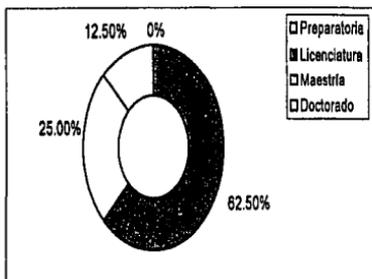


El personal tanto de nivel superior como nivel de operativo, representan en su mayoría a una población adulta y con experiencia, que mantiene estrecha comunicación con el personal de todos los niveles, así como con el personal de otras áreas que laboran dentro de la Institución; en materia de supervisión, dirección e intercambio de información.

4. Estudios realizados

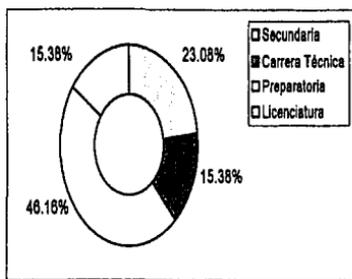
Personal nivel superior

Estudios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Preparatoria	0	0%
Licenciatura	10	62.50%
Maestría	4	25.00%
Doctorado	2	12.50%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Estudios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Secundaria	3	23.08%
Carrera Técnica	2	15.38%
Preparatoria	6	46.16%
Licenciatura	2	15.38%
Total	13	100.00%



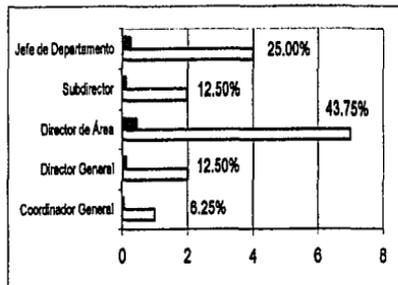
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el personal de nivel superior se encontró que tienen mayor preparación profesional, lo cual se requiere para ocupar estos puestos y es necesario para una mejor toma de decisiones, al enfrentar situaciones específicas. El tener mejor nivel de escolaridad hace que las personas sean más competitivas y en esta área internacional de gobierno, favorece a tener una mejor representatividad de nuestro país en el extranjero. Por lo que se refiere al personal de nivel operativo se observa que cada vez se están preparando más, ya que el mayor porcentaje del personal tiene estudios de Preparatoria.

5. Puesto que ocupa en el área

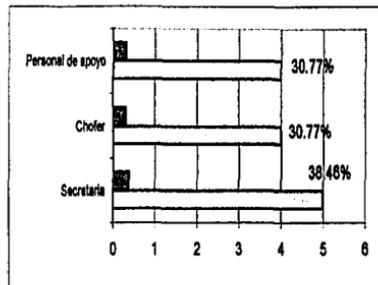
Personal nivel superior

Puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Coordinador General	1	6.25%
Director General	2	12.50%
Director de Área	7	43.75%
Subdirector	2	12.50%
Jefe de Departamento	4	25.00%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Secretaría	5	38.46%
Chofer	4	30.77%
Personal de apoyo	4	30.77%
Total	13	100.00%

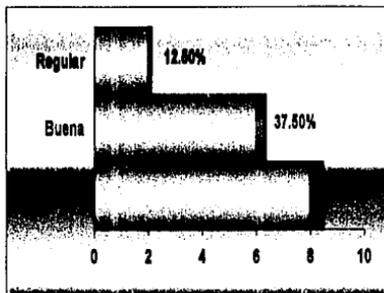


Por tratarse del área internacional de ese sector de gobierno y contar con personal de estudios superiores, el mayor rango del personal de nivel superior es de Director de Área, quienes tienen a su cargo el análisis, coordinación de acciones de carácter internacional y apoyo en aspectos relativos a su función al Coordinador General y los Directores Generales en la toma de decisiones. El personal de nivel operativo ayuda a los directivos en la preparación, organización, despacho y recepción de correspondencia, así como en la ejecución de tareas que no requieren mayor supervisión.

6. La comunicación con sus subordinados es...

Personal nivel superior

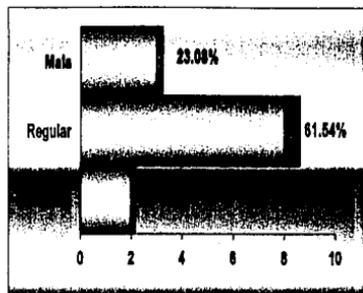
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	8	50.00%
Buena	6	37.50%
Regular	2	12.50%
Total	16	100.00%



6. La comunicación con su jefe es...

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	2	15.38%
Regular	8	61.54%
Mala	3	23.08%
Total	13	100.00%

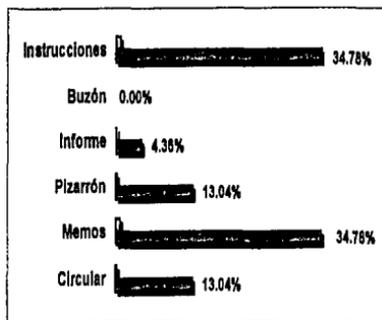


Como se puede apreciar en la gráfica, la gran parte del personal de nivel superior califica que la comunicación con sus subordinados es excelente, sin embargo a la hora de compararlo con el personal a nivel operativo manifiesta una opinión diferente, ya que para ellos la comunicación con sus jefes es regular, por lo que se puede observar que es necesario implementar estrategias de comunicación organizacional que fortalezcan las relaciones entre jefes y subordinados.

7. Medios utilizados para comunicarse con sus empleados

Personal nivel superior

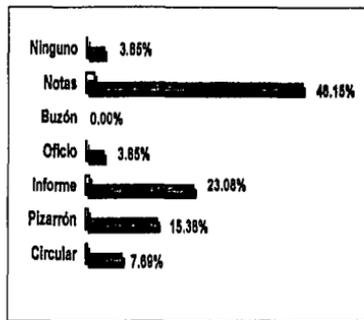
Medios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Circular	6	13.04%
Memos	16	34.78%
Pizarrón	6	13.04%
Informe	2	4.36%
Buzón	0	0.00%
Instrucciones	16	34.78%
Total	46	100.00%



7. Medios utilizados para comunicarse con sus superiores

Personal nivel operativo

Medios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Circular	2	7.69%
Pizarrón	4	15.38%
Informe	6	23.08%
Oficio	1	3.85%
Buzón	0	0.00%
Notas	12	48.15%
Ninguno	1	3.85%
Total	26	100.00%



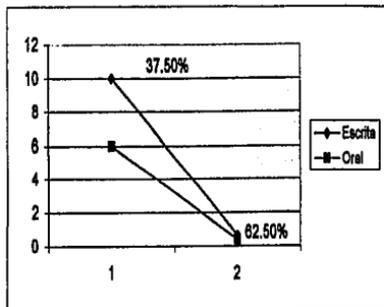
Los medios de comunicación ayudan a establecer relaciones con otras personas en una organización. Como se observa en la gráfica el medio más utilizado en la comunicación, son las instrucciones personales que son a través de notas. El personal de nivel superior utiliza en su mayoría los memorándums como medio de comunicación formal con sus subordinados. Cabe resaltar que tanto el personal superior como el operativo no señalaron la existencia de un buzón interno para sugerencias y quejas, siendo un medio importante ya que aporta información y opiniones que podrían ser relevantes en el aumento de la calidad y al mismo tiempo de la productividad en el área.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

8. La comunicación con sus subordinados se realiza en forma:

Personal nivel superior

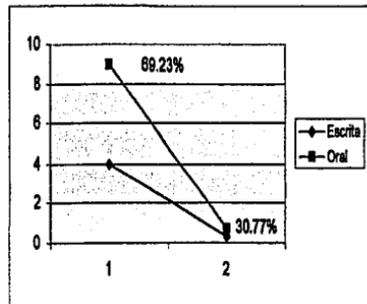
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Escrita	10	62.50%
Oral	6	37.50%
Total	16	100.00%



8. La comunicación con sus jefes se realiza en forma:

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Escrita	4	30.77%
Oral	9	69.23%
Total	13	100.00%



La gráfica representa que el personal superior se comunica de forma escrita, ya que a través de ella se transmite cualquier mensaje, pero es necesario escoger palabras que pertenezcan tanto al lenguaje del receptor como del emisor para obtener éxito en las comunicaciones. Sin embargo la comunicación del personal operativo se realiza en forma oral, ya que en ese nivel es común por las instrucciones que reciben, facilita el intercambio de ideas y su retroalimentación es inmediata. En este proceso de comunicación influyen los ademanes, la postura, el tono de la voz, los gestos y la fisonomía del emisor.

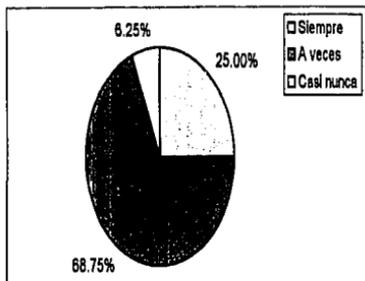
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

9. Considera a sus subordinados para tomar decisiones de trabajo

9. Su jefe considera sus sugerencias en las decisiones de trabajo

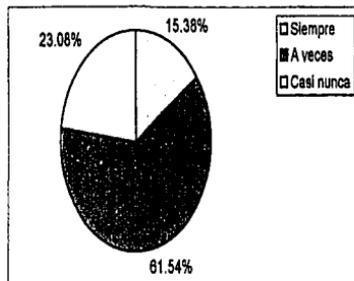
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	25.00%
A veces	11	68.75%
Casi nunca	1	6.25%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	15.38%
A veces	8	61.54%
Casi nunca	3	23.08%
Total	13	100.00%



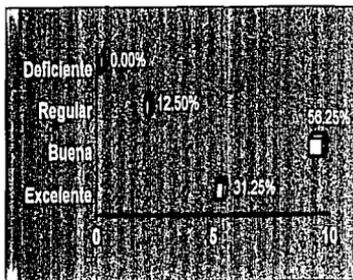
En base a los resultados del Instrumento, es importante señalar que una mayor parte del personal superior y operativo solo a veces se sienten integrados en la toma de decisiones por su trabajo realizado o las funciones llevadas a cabo; el tomarlos en cuenta favorece la integración del personal, a través de una mayor comunicación, lo que evita confusiones y e incrementa la responsabilidad de equipo. Por esa razón se recomendarán estrategias de integración grupal de acuerdo a las necesidades del área.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

10. La comunicación entre los distintos departamentos es:

Personal nivel superior

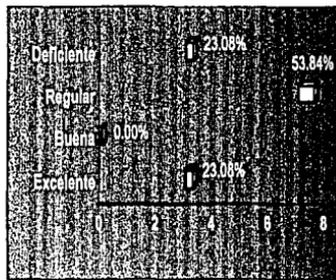
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	5	31.25%
Buena	9	56.25%
Regular	2	12.50%
Deficiente	0	0.00%
Total	16	100.00%



10. La comunicación en su área es:

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	3	23.08%
Buena	0	0.00%
Regular	7	53.84%
Deficiente	3	23.08%
Total	13	100.00%



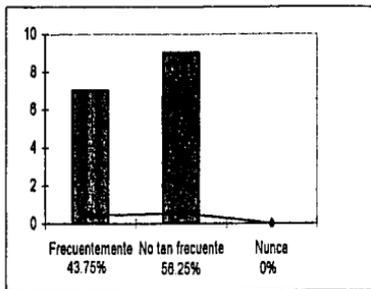
Como se muestra en las gráficas, el personal de nivel superior afirma que la comunicación con sus subordinados es buena, en comparación con el personal de nivel operativo que manifiesta inconformidad con respecto a la comunicación con su jefe. Con esa razón se comprueba la hipótesis en donde se plantea que la falta de estrategias comunicación organizacional son un factor que provocan disminución de la productividad del personal y debido a estos resultados se proponen estrategias para una mejor interacción entre el personal superior y operativo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

11. Le informa a sus empleados los resultados obtenidos de su trabajo

Personal nivel superior

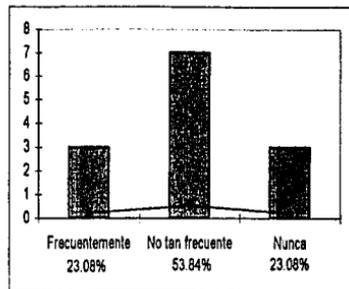
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Frecuentemente	7	43.75%
No tan frecuente	9	56.25%
Nunca	0	0%
Total	16	100.00%



11. Le informa su jefe los resultados obtenidos de su trabajo

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Frecuentemente	3	23.08%
No tan frecuente	7	53.84%
Nunca	3	23.08%
Total	13	100.00%



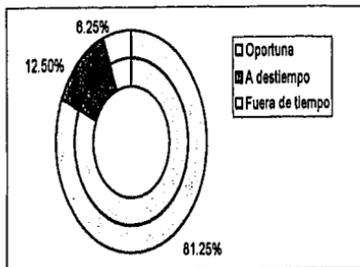
La información que se presenta comprueba la falta de una comunicación organizacional eficiente, entre el personal de nivel superior y el personal operativo, por lo que se recomienda a los directivos proporcionar los resultados obtenidos del trabajo realizado a los empleados, con la finalidad de que el trabajador se sienta comprometido e involucrado en sus funciones lo que permitirá aportar su mayor rendimiento.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

12. La información que requiere para realizar su trabajo es proporcionada en forma:

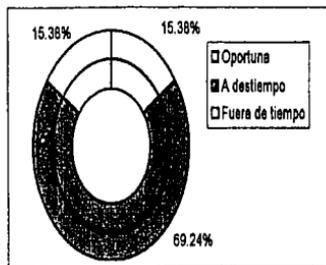
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Oportuna	13	81.25%
A destiempo	2	12.50%
Fuera de tiempo	1	6.25%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Oportuna	2	15.38%
A destiempo	9	89.24%
Fuera de tiempo	2	15.38%
Total	13	100.00%



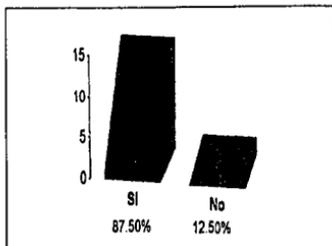
Es evidente que el personal directivo menciona que la información para realizar su trabajo se proporciona de manera oportuna a los empleados, sin embargo el personal operativo contradice los resultados, esto implica que la información a destiempo provoque incumplimiento en el trabajo, lo que afecta en el resultado final de las actividades del área.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

13. Utiliza el Sistema de Control de Gestión para recibir la información y/o correspondencia

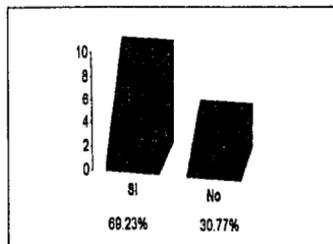
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	87.50%
No	2	12.50%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	69.23%
No	4	30.77%
Total	13	100.00%



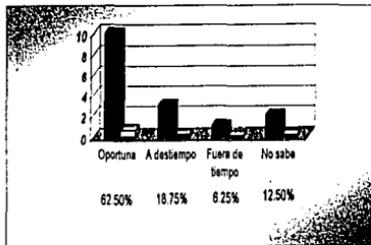
Por medio del Sistema de Control de Gestión fluye la información (correspondencia de entrada y salida), así como la solución o trámite de los asuntos que maneja el área. Contiene información necesaria para realizar las distintas actividades dentro de la Institución y los informes mensuales y/o anuales, por lo que debe ser manejado por personal de confianza. Resulta necesario que la información que se transmite mediante el sistema debe ser oportuna. Cabe mencionar que las personas que desconocen el sistema no lo requieren por las funciones que llevan a cabo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. El Sistema de Control de Gestión que se utiliza para recibir información funciona de manera:

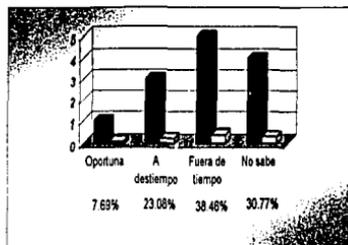
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Oportuna	10	62.50%
A destiempo	3	18.75%
Fuera de tiempo	1	6.25%
No sabe	2	12.50%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Oportuna	1	7.69%
A destiempo	3	23.08%
Fuera de tiempo	5	38.46%
No sabe	4	30.77%
Total	13	100.00%



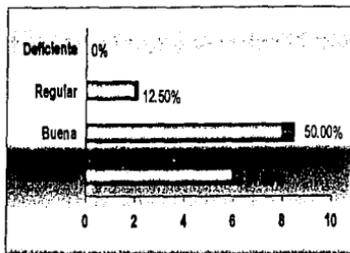
Como se mencionó en la pregunta anterior, del Sistema de Control de Gestión se desglosan la mayoría de las actividades a toda el área, por lo que es importante que funcione de manera eficiente, sin embargo es un control que se lleva de manera general en la institución, en donde el personal del área puede mejorar el sistema a través de la captura y distribución de la información de manera oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

16. La Comunicación en la Institución en general es...

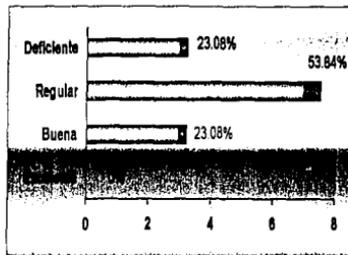
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	6	37.50%
Buena	8	50.00%
Regular	2	12.50%
Deficiente	0	0%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Buena	3	23.08%
Regular	7	53.84%
Deficiente	3	23.08%
Total	13	100.00%



En esta información obtenida, es importante indicar que la comunicación es un factor para lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades, en las distintas áreas dentro de las organizaciones, lo que permitirá incrementar la productividad del personal. Las respuestas a esta pregunta nos permiten tener un panorama general de cómo es la comunicación en la institución, ya que el reflejo de ésta es lo que transmite tanto al personal interno como externo. Por lo que se observa la comunicación en la institución es relativamente buena, conforme a los resultados del instrumento aplicado.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

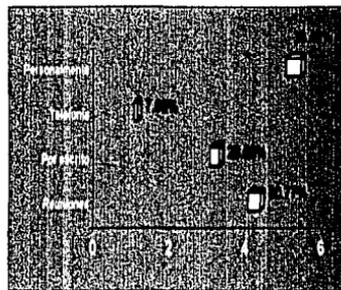
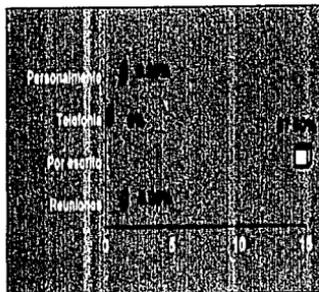
16. ¿Cuál es el medio con el que le gustaría recibir la información de importancia general?

Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reuniones	1	6.25%
Por escrito	14	87.50%
Telefonía	0	0%
Personalmente	1	6.25%
Total	16	100.00%

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reuniones	4	30.77%
Por escrito	3	23.08%
Telefonía	1	7.69%
Personalmente	5	38.46%
Total	13	100.00%



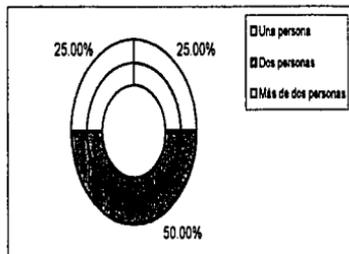
El personal de nivel superior se comunica por escrito porque es un medio formal y además su trabajo así lo requiere, en cambio el nivel operativo prefiere recibir la información de manera personal (oral), ventaja que hace posible un rápido intercambio y retroalimentación inmediata. Lo relevante de esta información es como los medios de comunicación pueden influir en la realización de su trabajo y también en la obtención de los resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17. Sus subordinados reciben órdenes de...

Personal nivel superior

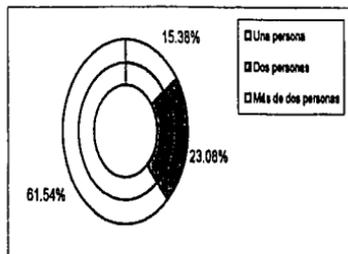
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Una persona	4	25.00%
Dos personas	8	50.00%
Más de dos personas	4	25.00%
Total	16	100.00%



17. ¿De cuántos jefes recibe órdenes?

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Una persona	2	15.38%
Dos personas	3	23.08%
Más de dos personas	8	61.54%
Total	13	100.00%



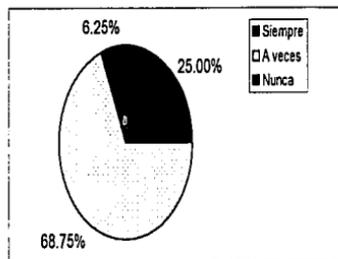
Como se puede observar, el personal superior considera que los subordinados tienen la capacidad de recibir y dar atención a sus respectivos jefes, el personal operativo manifiesta un problema al momento de recibir exceso de información, lo que provoca en la gente inseguridad y a la vez una acumulación de tensión, que influye tanto en su comportamiento como en la forma de realizar su trabajo, es decir bajan los niveles de productividad del personal. Cabe resaltar que aunque no se cuente con más personal operativo para atender al personal superior, manejando una eficiente comunicación se puede lograr que el personal se sienta comprometido a realizar su trabajo, bajo un mejor clima laboral.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

18. Sus subordinados se sienten involucrados con su trabajo

Personal nivel superior

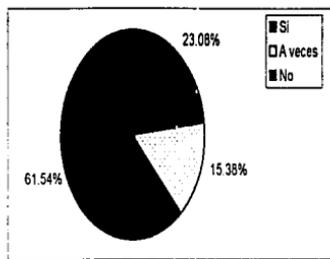
Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	25.00%
A veces	11	68.75%
Nunca	1	6.25%
Total	16	100.00%



18. ¿Se siente involucrado con su trabajo?

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	23.08%
A veces	2	15.38%
No	8	61.54%
Total	13	100.00%



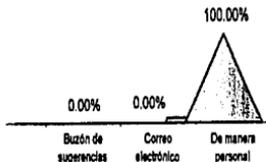
Por lo que se muestra en la gráfica es importante señalar que los trabajadores necesitan sentirse involucrados tanto en las actividades de su trabajo como en la toma de decisiones con respecto a su actividad, para que tengan mayor rendimiento en el área. En este sentido recomienda la implementación de la estrategia de contacto personal como las reuniones de mesa redonda para que los empleados puedan expresarse mediante ese intercambio de ideas y así lograr la integración del personal.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19. Medios utilizados para recibir o proporcionar sugerencias o quejas

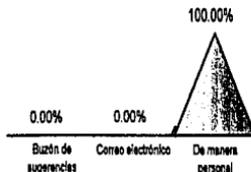
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Buzón de sugerencias	0	0.00%
Correo electrónico	0	0.00%
De manera personal	16	100.00%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Buzón de sugerencias	0	0.00%
Correo electrónico	0	0.00%
De manera personal	13	100.00%
Total	13	100.00%



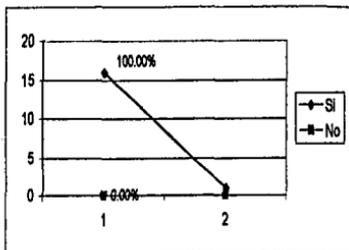
Como se ha presentado constantemente en los resultados tanto del personal superior como operativo, no existe un espacio para manifestar sus sugerencias en forma discreta, considerando que es un medio donde se puede sacar provecho, en el sentido de que se presentan los problemas y a la vez ofrece la oportunidad al personal directivo tomar en consideración dichas opiniones. Por esa razón es necesario implementar un buzón de sugerencias que sirva para que los empleados puedan aportar ideas que sean beneficiosas al área y a la vez se puedan solucionar quejas a tiempo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

20. Considera que la productividad del personal se puede mejorar por los medios que se utilicen

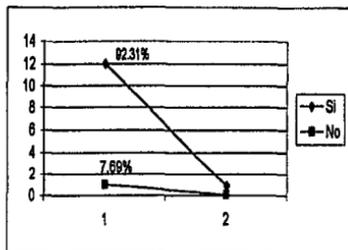
Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	100.00%
No	0	0%
Total	16	100.00%



Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	92.31%
No	1	7.69%
Total	13	100.00%



La productividad es importante para cualquier organización ya sea pública o privada. En el instrumento los resultados arrojaron en su mayoría que la productividad del personal puede mejorar a través de los medios de comunicación utilizados (cartas, memorándums, instrucciones, Internet, etc.); lo que comprueba una vez más la necesidad de aprovechar dichos medios de la mejor manera, de modo que las instituciones logren la eficiencia a través de los recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21. Propuestas para mejorar la comunicación en el área



- Reuniones de trabajo y convivencia
 - Juntas periódicas
 - Sesiones de grupo
 - Buzón de sugerencias

En esta pregunta abierta aplicada tanto al personal directivo como operativo, se observó que en su mayoría propusieron sugerencias para mejorar la comunicación en el área, la minoría que no lo hizo probablemente consideró que no era importante.

En los tiempos actuales la comunicación en las organizaciones es un proceso complejo y dinámico en el que las personas intervienen en múltiples situaciones, como en el mejoramiento de las relaciones del personal y del clima laboral, el poder compartir información y objetivos claros, por lo que es un factor al que debe prestarse atención.

Conforme a los resultados del instrumento se denota preocupación del personal para que haya más sentido de unidad de integración en el área, en donde puedan intercambiar sugerencias, evaluación del trabajo y convivencia entre el personal. Esto reafirma el planteamiento de la problemática de falta de comunicación organizacional eficiente en el área. Lo que implicaría entonces, dentro de la propuesta manejar las estrategias de comunicación organizacional que se consideran necesarias para que ésta sea eficiente e influir en el aumento de la productividad del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22. Estrategias que considera que hacen falta para elevar los niveles de productividad

Personal nivel superior

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contacto Personal	12	36.38%
Medios Visuales	7	21.21%
Medios Auditivos	2	6.07%
Sugerencias y Quejas	12	36.38%
Total	33	100.00%

Personal nivel operativo

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contacto Personal	10	33.33%
Medios Visuales	3	10.00%
Medios Auditivos	9	30.00%
Sugerencias y Quejas	8	26.67%
Total	30	100.00%

Sugerencias y Quejas 6.36%

Medios Auditivos 6.07%

Medios Visuales 21.21%

Contacto Personal 36.38%

Sugerencias y Quejas 26.67%

Medios Auditivos 30.00%

Medios Visuales 10.00%

Contacto Personal 33.33%

La presente investigación contempla, en su marco teórico, las estrategias de comunicación organizacional y en la propuesta se han descrito las que conforme a este instrumento se consideraron necesarias como factor que ayuda a incrementar los niveles de productividad del personal. Como podrá observarse en la mayoría de los resultados del Instrumento se coincide la falta de un buzón de sugerencias y quejas, así como una estrategia de contacto personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO UN FACTOR PARA
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN ÁREA DE ASUNTOS
INTERNACIONALES DE UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

CONTENIDO

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Misión de la Dependencia• Visión de la Dependencia• Análisis de la misión y visión• Objetivo del Área de Asuntos Internacionales | <ul style="list-style-type: none">• Fortalezas y debilidades del Área de Asuntos Internacionales• Análisis de la Comunicación actual en el Área• Estrategia de Contacto Personal• Estrategia de Sugerencias y Quejas |
|---|---|

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MISIÓN DE LA DEPENDENCIA

La misión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, consiste en la concertación entre los factores de la producción para contribuir al desarrollo económico y social del país, que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VISIÓN DE LA DEPENDENCIA

Propiciar en México, mediante la cultura laboral el bienestar de sus habitantes, a través del trabajo productivo como medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores para lograr un nivel de vida acorde con su dignidad humana.

ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA DEPENDENCIA

Siendo la Secretaría una Institución Pública del Gobierno Federal, su misión se manifiesta de la siguiente manera: La concertación entre los factores de la producción (tierra-capital-trabajo), para contribuir al desarrollo económico del país, la lleva a cabo mediante la coordinación y promoción del desarrollo de la capacitación y adiestramiento, así como la promulgación de contratos ley. Promueve con innovación y eficacia dicha concertación apeándose a la legislación.

En cuanto al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, la Secretaría promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad; coadyuva a disminuir las desigualdades sociales, impartiendo justicia y equidad laboral, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico que beneficie al país.

De esta manera la Dependencia cumple el objetivo de su misión y la visión, propiciando seguridad, empleo y promoviendo el incremento de la productividad del trabajo.

En cuanto a su visión, a pesar de todos los esfuerzos que hace la Secretaría para lograr que el nivel de vida de los trabajadores sea acorde con su dignidad humana, ésta no se cumple en todos los ámbitos, ya que existen muchos factores externos que intervienen como son: la economía del país, la sobreproducción, la cultura laboral; ante todo esto se necesita un apoyo del gobierno, empresarios y trabajadores; para caminar hacia el objetivo que lleva la visión. Por lo que se puede observar, se hace necesario el uso una comunicación eficiente para crear un clima propicio y llegar a acuerdos satisfactorios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO DEL ÁREA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

- Participar como centro de enlace con las Dependencias Gubernamentales, Nacionales y las Oficinas Administrativas Nacionales de los Gobiernos de los Estados Unidos de América, de Canadá, el Secretariado y Organismos Internacionales, así como en la formulación de los tratados y acuerdos a nivel internacional en materia laboral.

OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Supervisar los trámites administrativos ante otras áreas con el fin de satisfacer las necesidades de la Coordinación General de Asuntos Internacionales en materia de recursos humanos, materiales y financieros, así como de los servicios generales que requiera el personal de dicha Coordinación, para el mejor desempeño de sus funciones.

En la estructura de la Dependencia se encuentra el Área de Asuntos Internacionales y dentro de ésta la Dirección Administrativa que, apegada conforme a las políticas, programas y lineamientos relacionados con la administración de los recursos humanos, entre otros, realiza el trámite de las prestaciones a que tenga derecho el personal, como la obtención de estímulos y recompensas, controla los recursos asignados, conforme a la Ley; tomando las medidas de disciplina presupuestal de ahorro, estímulo a la productividad y de normas que establezca la Dependencia.

Por lo anterior la presente propuesta de estrategias de comunicación está dirigida a esa Dirección Administrativa, para que sirva de apoyo en la integración del personal creando un ambiente en el que con una comunicación eficiente se fortalezcan los flujos de información y mejore el clima laboral así, de manera conjunta se cumplirán los objetivos del área y por ende aumente la productividad del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo • Frecuente manejo de comunicación formal • Tomar en cuenta al personal en las decisiones de su trabajo • Elaboración de informe de actividades • Tecnología a la vanguardia 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración grupal • Falta de comunicación eficiente entre el personal superior y operativo • Trabajo individualizado • Inseguridad en el manejo de la información • Exceso de información

Aunque parezca reiterativo, es necesario volver a señalar que la comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información, que se utiliza como instrumento para la toma de decisiones, así como para difundirlas. En razón de lo anterior, y una vez aplicado el instrumento para conocer el tipo de comunicación que prevalece en el área de estudio, se observaron fortalezas y debilidades que no provocan un problema relevante si se aplican soluciones a tiempo.

El diseño de estrategias de comunicación organizacional intenta superar algunas debilidades y tratar de convertirlas en fortalezas para lograr que los objetivos se lleven a cabo de manera eficiente.

FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

Como ya se hizo mención en Capítulo número II, la comunicación es un medio por el cual fluye la información para lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades de las distintas áreas, lo que a su vez permite incrementar la productividad del personal.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado al personal del nivel superior y del nivel operativo del área de estudio, los cuales se separaron por temas para su mejor comprensión.

La comunicación en el Área

El resultado de analizar la comunicación demostró que existe una falta de estrategias de comunicación para poder influir en el rendimiento del personal, en general se observó poca integración grupal, las relaciones entre jefes y subordinados están distanciadas, personal que recibe instrucciones de más de dos jefes se sobrecarga de trabajo y se percibe la necesidad de expresar sugerencias y quejas.

Medios de comunicación

El medio más utilizado para comunicarse a nivel directivo es el memorándum y en el nivel operativo las instrucciones personales, a través de notas de manera informal, para lo cual se incluye un formato de instrucciones que facilitará la comunicación de nivel superior a nivel operativo, permite claridad en la información lo que ahorra tiempo (Anexo A).

Se puede decir que los medios utilizados son apropiados, aunque para que éstos sean mejores se recomienda seleccionar palabras comprensibles entre el receptor y el emisor para obtener éxito en la información. La comunicación oral a nivel operativo, facilita el intercambio de ideas y su proceso de retroalimentación es inmediato. Aún y cuando se ha confirmado que ambas formas de comunicación son las idóneas, se sugieren algunas técnicas de comunicación escrita y oral, las cuales están citadas en el Capítulo II apartado 2.2.4.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

Medios de comunicación

También se observó que no existe un medio interno para captar sugerencias y quejas, que aporte información útil para el aumento de la productividad del área. Por lo que se propone un buzón para poder recibir opiniones y quejas tanto escritas como a través de correo electrónico, ya que la mayoría cuenta con computadora, además el personal tendría más oportunidad de expresarse.

Trabajo en equipo

La comunicación en las organizaciones es un reflejo de las relaciones humanas en la Institución, la gente al sentirse involucrada en su trabajo, no solo en base a los estándares de productividad, sino también en el deseo de manifestar algunos conocimientos para la toma de decisiones provoca el impulso hacia la eficiencia personal.

Trabajo en equipo

En este sentido, se hace necesario que el directivo retroalimente a los empleados con relación a los resultados de su trabajo, ya que al hacerlo logrará que se sientan comprometidos e involucrados en sus funciones para actuar y resolver situaciones que se le presenten. Para lo anterior se recomiendan estrategias de integración grupal mediante reuniones denominadas mesas redondas.

Conclusión del análisis

Como resultado de la presente investigación se pudieron detectar deficiencias de la comunicación en el área, por lo que se proponen las siguientes estrategias:

- Estrategia de contacto personal: reuniones denominadas mesa redonda y recomendaciones.
- Estrategia de sugerencias y quejas: un buzón y correo electrónico. Se incluyen consejos para su mejor manejo.

ESTRATEGIA DE CONTACTO PERSONAL

Las relaciones personales son indispensables para que cualquier organización logre sus objetivos a través de la comunicación entre su personal. Esta estrategia se distingue por el hecho de que una persona o varias, establecen alguna comunicación en forma directa con el personal que se relaciona dentro del área.

Medio a utilizar: mesa redonda	Objetivo y propósito	Lugar
<p>Es una reunión de personas que concurren en situación de igualdad, buscando intercambiar experiencias y puntos de vista, más que decisiones ejecutivas. Se caracteriza por su bajo grado de formalización e intercambio de información y opiniones.</p> <p>La igual calidad de sus integrantes queda de manifiesto con el nombre de mesa redonda, es decir, no hay cabecera o sitio de honor. La misión del Director es sólo presentar el tema, conducir las discusiones dentro de los límites aceptables de tiempo, intensidad y contenido, para ayudar al grupo a alcanzar sus propósitos.</p>	<p>Intercambiar ideas y opiniones entre el personal del área, mediante el uso de palabras, expresiones y posturas, a través de las reuniones.</p> <p>Obtener información, sugerencias y opiniones para una mejor comunicación dentro del área.</p>	<p>Lo idóneo, es una sala de juntas con espacio suficiente para integrar al personal. Debe contar con una luz blanca, ya que es el color que simboliza la pureza, determina la claridad y el orden, en donde el personal se sienta cómodo.</p> <p>También es importante señalar que el lugar debe contar con una mesa redonda con la finalidad de que la autoridad sea uniforme y por ende lograr más confianza con el personal al momento de presentar sus opiniones.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsables	Periodicidad	Sugerencias
<p>La persona que organice y supervise las reuniones deberá ser el Director Administrativo encargado de los asuntos relacionados con el personal, su función será realizar la orden del día participar a todo el personal y elaborar la minuta en donde incluya los puntos clave de la reunión para hacerla del conocimiento de la Coordinadora General.</p>	<p>Las reuniones se sugieren una vez a la semana los días miércoles, considerando que es lo más recomendable para el personal, la hora aproximada para fomentar las reuniones es a las doce del medio día, tomando en cuenta las cargas de trabajo.</p> <p>La duración de la reunión deberá ser de una hora como máximo, para no crear holguras en los temas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear en lo posible la reunión y evitar interrupciones. • Llevar un control y evaluación de las reuniones. • Contar con un moderador y secretario de las reuniones. • Establecer un ambiente de cordialidad. • Proporcionar el material suficiente para tomar notas. • Ubicar en un lugar estratégico, una cafetería para que los asistentes se sientan en confianza.



Recomendaciones para dirigir la mesa redonda.

- Informar de la reunión a los asistentes con anticipación de dos semanas o por lo menos una.
- Verificar que el lugar reúna las condiciones óptimas de mobiliario y equipo. (como proyector, reproductor de acetatos, pizarrón, etc.)
- Exponer los temas a tratar en forma clara y atractiva (usar palabras conocidas, pronombres personales como tú o usted. Ilustrar con ejemplos gráficas y tablas).
- Manejar un tono de voz con pausas y acentuando las palabras clave y los verbos que lleven el peso del mensaje.

ESTRATEGIA DE SUGERENCIAS Y QUEJAS

Constituye un método formal que permite a los empleados aportar ideas que sean beneficiosas para el área, a través de la comunicación escrita. Conforme a los resultados del instrumento aplicado, se hace necesario recomendar un buzón de sugerencias, el cual estimula la reflexión, fomentando los instintos creativos, aumenta la responsabilidad moral formando un sentido de integración dentro del área.

Medio a utilizar: buzón	Objetivo y propósito	Lugar
<p>Es un medio de comunicación que se utiliza para recibir ya sean sugerencias en beneficio del área a través de información relacionada con el trabajo y con el personal; así como quejas o situaciones que a la vista no se perciben pero que los empleados conocen, esto puede evitar posibles problemas futuros.</p>	<p>Permitir la expresión de la satisfacción o la inconformidad de las personas que laboran en dicha área en forma confidencial.</p> <p>Ayudar a detectar los distintos factores que provocan una deficiencia en la productividad en el área, a través de las sugerencias aportadas por los empleados que laboran en ella.</p>	<p>Se recomienda colocar el buzón en el lugar que se utiliza como cafetería y se localiza a la entrada de las oficinas, la cual permite que la gente se sienta con mayor confianza al realizar sus comentarios sin que sea visto por los integrantes del área Administrativa.</p>

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Responsables	Periodicidad	Sugerencias
<p>El Director Administrativo y su asistente, descargarán el contenido del buzón y seleccionarán las sugerencias y quejas, conforme al tema e importancia para poder comentarlos en la próxima mesa redonda.</p>	<p>Se recomienda revisar el correo una vez por semana (antes de cada reunión), dar respuestas y en su caso, con las áreas involucradas buscar la solución posible, o bien tomar en cuenta las opiniones que puedan beneficiar al área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que el buzón sea de color verde claro considerando que su significado es de crecimiento y lo que transmite es que la gente busque vías de autodesarrollo y su propia satisfacción.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Recomendaciones para el manejo eficiente del buzón de sugerencias.

- Presentar las propuestas en las reuniones establecidas los días miércoles.
- En caso de que se ubique al portador de la propuesta proporcionarle un incentivo, para que sirva de motivación a los demás empleados y participen de manera más activa en las propuestas.

ESTRATEGIA DE SUGERENCIAS Y QUEJAS

Es un medio de comunicación que facilita la eliminación de barreras del lenguaje hablado, permite tener una comunicación espontánea y rápida. Además mantiene el registro de comunicaciones anteriores.

Debido a las respuestas arrojadas en el cuestionario se encontró que hace falta un buzón de sugerencias mediante el correo electrónico, ya que todo el personal superior y la mayoría del operativo cuentan con una computadora para llevar a cabo sus actividades, es un medio acorde con la tecnología. Cabe señalar que el personal operativo que no tiene acceso a una computadora puede utilizar el buzón de sugerencias y quejas citado anteriormente.

Medio a utilizar: correo electrónico	Objetivo y propósito	Lugar
<p>Se trata de una forma de intercambio de mensajes generados por un ordenador a otro ordenador remoto que esté conectado a la red, es un medio en el que las personas pueden expresar sus sugerencias o sus problemas dentro del área. Permite guardar un registro de comunicaciones anteriores.</p>	<p>Habilitar un canal de información como camino hacia la mejora continua, para motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.</p> <p>Revisar el correo electrónico y proporcionar respuestas claras, inmediatas e involucrar al área o departamento para que tenga conocimiento de la situación.</p>	<p>Se recomienda diseñar el correo electrónico en el servidor, para que llegue a todas las máquinas y todo el personal tenga acceso a dicho correo.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsables	Periodicidad	Sugerencias
<p>El Director Administrativo, de común acuerdo con la Coordinadora General y los Departamentos que componen el área.</p>	<p>Se recomienda revisar el correo una vez por semana, antes de las reuniones de mesa redonda, dar respuestas al remitente mediante la consulta, en su caso con las áreas involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda dar a conocer a todo el personal del área el nombre del correo electrónico, y a manera de introducción el objetivo del buzón. Así como llevar cabo un seguimiento de la resolución del problema o de la sugerencia, citado en el Capítulo II, apartado 2.7.4.



Recomendaciones para escribir y enviar el correo electrónico.

- No use mayúsculas. Usarlas equivale a gritar.
- Evite lenguaje discriminatorio, humillante o vulgar. Recuerde que uno nunca sabe a donde podrán re-enviar el mensaje.
- Cuando envíe un mensaje, busque que siempre agregue valor al receptor.
- Evite, al contestar, volver a mandar el mensaje original.
- Cuando reciba un mensaje para un grupo (cc para varias direcciones), evite al contestar, responder a todos, ya que esto generará que su respuesta sea enviada a todas las personas que les fue enviado el mensaje original y no solo al remitente.

Las anteriores estrategias de comunicación organizacional propuestas no causan gastos adicionales que extras del presupuesto del área, pero favorecen la comunicación y ayudan a elevar los niveles de productividad del personal.

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

xx

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación y en ese proceso de intercambio también se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control, para poder alcanzar los objetivos de la Institución.

Se considera necesario hacer uso de la comunicación organizacional como herramienta para que la información y los métodos sean aplicados y los objetivos sean alcanzados eficientemente.

La comunicación es vital para la Institución, así como en cada uno de sus niveles o departamentos, con la cual se propicia el trabajo en equipo a través de la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, lo que contribuye a que se logren los objetivos de la organización.

Uno de los recursos con que cuenta toda organización como factor determinante de la productividad es la actitud humana, mediante un mejor rendimiento en sus funciones, resultado de una administración eficiente y una comunicación organizacional adecuada.

La productividad interviene en el bienestar de un país, con el éxito de las organizaciones y el factor humano tiene un papel primordial al interactuar dentro de la Institución, el hombre y la comunicación no son temas separados.

Se asume que la comunicación organizacional es una actividad que llega a ser el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que impacta en el aumento de la productividad del personal, lo cual respalda la información con que cuenta la presente investigación.

En base a los resultados del instrumento aplicado, es importante mencionar que se obtuvo más información de lo que se esperaba, lo que ayudó a comprobar que existe falta de comunicación organizacional eficiente, sobre todo entre el personal directivo y el operativo, así como sobrecarga de información al recibir instrucciones de dos o más jefes.

En la representación gráfica se aprecian de manera comparativa entre personal del nivel superior y nivel operativo, como el planteamiento del problema y la hipótesis fueron comprobados y por lo tanto los objetivos se desarrollaron paulatinamente llegando al punto de elaborar recomendaciones para llevar a cabo una comunicación eficiente para lograr un mejor clima laboral.

Mantener informados a los empleados de una organización acerca de decisiones y acciones que toman los directivos, crea en los individuos un sentido de pertenencia y motivación, al sentirse que forman parte importante de la Institución. Por lo que las estrategias están diseñadas para propiciar que haya más integración grupal, que el personal se sienta comprometido con su trabajo para con ello influir en el aumento de la productividad del personal y de la organización como resultado.

La propuesta se compone de medios de comunicación a través de estrategia de contacto personal y estrategia de sugerencias y quejas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La propuesta presenta un análisis del objetivo de las estrategias, los elementos que se necesitan para su implementación y éstas se desarrollaron a través de los medios que ya existen en el área, lo cual no implicará gastos adicionales pero sí influirán en el aumento de la productividad del personal.

En base a todo lo anterior se enuncia en breve las estrategias de comunicación organizacional que se recomiendan implementar en el área.

Estrategia de contacto personal a través de la reunión denominada "mesa redonda", permitirá el intercambio de experiencias y puntos de vista, sin formalidades, bajo un ambiente de confianza en el que el personal se pueda desenvolver libremente y se sienta involucrado en las actividades del área y con ello se esforzará para un mejor resultado de los objetivos de la organización.

Estrategia de sugerencias y quejas mediante el buzón que permitirá a los empleados aportar ideas y recomendaciones a través de su instinto creativo, lo que provocará el aumento de la responsabilidad laboral y fomentará un sentido de integración dentro del área, con esto se pueden prevenir situaciones que se puedan presentar en el futuro, así como detectar distintos factores que provoquen una deficiencia en la productividad.

El uso de la tecnología es una necesidad de toda organización para poder acortar distancias, ahorrar tiempo, y poder tener competitividad por lo que la **estrategia de sugerencias y quejas** a través del correo electrónico es

necesaria ya que la mayoría del personal cuenta con una computadora y facilitará proponer sugerencias o exponer sus problemas para que se puedan atender y llevar acciones correctivas a tiempo.

Después de este estudio se llega a la conclusión de que la comunicación organizacional se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad del personal y por ende el de la institución.

La información contenida en esta tesis se considera veraz e importante para la Administración, con la conformación del estudio y análisis del marco teórico y la metodología también se pudo observar que la motivación y el liderazgo a través de la comunicación organizacional, son factores importantes que también influyen en la productividad del personal. Por lo que se recomienda ahondar en ellos para aportar en gran manera elementos que coadyuven a la Administración.

Como conclusión final, podemos decir que una comunicación organizacional eficiente dentro de una organización hará que todo el personal luche y trabaje por conseguir un objetivo en general de la organización. Juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar se logrará mayor productividad del personal y por ende de la Institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XXV

1. Breth, Robert D. La Comunicación en la Dirección de Empresas, Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1974.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México, 1994.
3. Chiavenato, Idalberto. Teoría clásica de la Administración. Editorial McGraw Hill, México, 1996
4. Davis, Keith y Newstrom, John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.
5. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, Editorial Diana, S.A., México, 1984.
6. Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, 2002
7. Fernández Collado, Carlos. La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
8. Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación-Administrativa Integral, Editorial Trillas, México, 2000.
9. Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea) Reto para la Empresa Mexicana), Editorial Alambra Mexicana, México, 1995.
10. Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración, Editorial International Thomson Editores, México, 1998.
11. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
12. Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1991.
14. Oakland, John S. Administración por Calidad Total, Editorial CECOSA, México, 1999.
15. Ortiz Gil, Jorge. La Comunicación, Editorial Trillas, México, 1965.
16. Ramos Padilla, G. Carlos, La Comunicación un punto de vista organizacional, Editorial Trillas, México, 2002.
17. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1997.
18. Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, S.A. México, 1979.
19. Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración (conceptos y aplicaciones), Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
20. Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel Jr. Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
21. Stoner, James A.F. & Wankel, Charles. Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1989.
22. Sumanth, David J. Ingeniería y Administración de la Productividad. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.
23. Terry & Franklin, Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1985.
24. Velásquez Mastretta, Gustavo. Humanismo en la Administración II, Editorial ECAFSA, México, 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HEMEROGRÁFICAS

FOLLETO

"Conoce tu Secretaría, origen, misión y estructura". Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1999.

INTERNET

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia&rrhh&comu.htm>

<http://www.equipo humano.com>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunvent.htm>

http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo5/comunic_escrita.htm

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/mejoresucomunicacion_electronica.htm

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/buzón>

<http://www.stps.gob.mx>

MANUAL

Manual de Organización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

REVISTA

"Emprendedores" ¡La comunicación organización es más que un juego!, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Mayo-Junio 2002.

GLOSARIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XXIX

Eficacia. Capacidad de determinar los objetivos apropiados: hacer las cosas correctas.

Eficiencia. Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: hacer bien las cosas.

Estrategia. Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Gráfica de Gantt. Técnica de planeación y control que muestra, mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas o proyectos.

Internet. La mayor red de computadoras. Es una red de redes de la que forman parte desde las grandes redes formales, hasta las redes informales a las que puede acceder cualquier persona.

Jerarquía. Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

Matriz del Boston Consulting Group. Método de administración del portafolio de una compañía que examina la tasa de crecimiento y su participación en el mercado.

Método. Modo razonado de proceder en algo. Ruta o camino para alcanzar cierto fin que se haya propuesto de antemano, éste debe tener un orden y también puede incluir reglas.

Organización. Empresa, institución, negocio, asociación, agrupación. Términos que expresan modalidades de organización. Se entiende como el conjunto de personas, empleos, instalaciones, y dependencias que constituyen un cuerpo que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas. Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.

Proceso. Conjunto ordenado de etapas con características de acción dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.

Programa. Conjunto de metas, políticas, procedimientos, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos para ejecutar un determinado curso de acción.

Sistema. Es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. Una organización un sistema esta integrado por empleados, equipos, departamentos, etc.

Táctica. Planes de acción mediante los cuales se pone en práctica las estrategias.

Técnica. Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Tecnología. Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas.

Teoría. Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Toma de decisiones. Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O S

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XXII

(ANEXO A)

LOGOTIPO	ASUNTOS INTERNACIONALES	
INSTRUCCIONES		
PARA:		
CON LOS DOCTOS. ADJUNTOS FAVOR DE REALIZAR LO SIGUIENTE:		
<input type="checkbox"/>	ATENDER DE MANERA INMEDIATA E INFORMARME EL RESULTADO	
<input type="checkbox"/>	TOMAR NOTA Y ARCHIVAR	
<input type="checkbox"/>	TOMAR NOTA Y DEVOLVERLO	
<input type="checkbox"/>	TOMAR NOTA Y VERME EL DÍA	A LAS HRS.
<input type="checkbox"/>	CONTESTAR Y ENVIARME COPIA	
<input type="checkbox"/>	PREPARAR RESPUESTA PARA MI FIRMA	
<input type="checkbox"/>	HACERSE CARGO DE ESTE ASUNTO	
<input type="checkbox"/>	REVISAR Y FIRMAR	
<input type="checkbox"/>	ANALIZAR	
<input type="checkbox"/>	PROPORCIONARME SUS COMENTARIOS	
<input type="checkbox"/>	PREPARAR UNA NOTA INFORMATIVA	
OBSERVACIONES		
FECHA:		FIRMA:

XXXIII

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(ANEXO B)

FORMATO DE MINUTA DE UNA REUNIÓN

Minuta de la Mesa Redonda

(día, mes y año)

Relación de asistentes (nombre y puesto de los participantes).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Objetivo de la reunión: Integrar al personal para escuchar sugerencias y quejas con respecto al área de trabajo (Se numeran las intervenciones y las conclusiones a las que se van llegando).

CONCLUSIONES FINALES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN