

Escuela Nacional de Estudios Profesionales ACATLAN

Comunicación Organizacional

“Caso MINSA 1996 – 1999”

Tesis

Para Obtener el Título de:

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

PRESENTA

María Elena Estrada de Paz

ASESOR: Lic. Joaquín Fernández Espinoza de los Monteros



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.

Naucalpan, Estado de México, Agosto de 2007

DEDICATORIA

Doy gracias en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza tan grande para terminar lo más importante en mi vida, mi carrera y a los que más me han apoyado:

A mi esposo Salvador, por su gran amor y enorme paciencia.

A mis padres y mis hermanos, por su comprensión.

A mi mejor amiga Lety Leyva, quien siempre ha estado conmigo.

A la familia De la Torre, quienes me han apoyado siempre.

Al profesor Joaquín Fernández Espinoza de los Monteros, por su apoyo y constancia para lograr titularme.

Al Dr. Pedro Pablo de Juambelz Cisneros, por su constante dedicación para que saliera adelante.

Ma. Elena Estrada De Paz.

CONTENIDO	Pag.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN	10
1.1 Comunicación como herramienta básica en toda relación humana.	11
1.2 La importancia de la comunicación en una empresa	15
1.3 La organización	17
CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
2.1 Comunicación ascendente	24
2.2 Comunicación horizontal	27
2.3 Comunicación descendente	28
CAPÍTULO 3. MINSA	30
3.1 Misión y Visión	32
3.2 Situación de la empresa	33
3.3 Diseño del departamento de Comunicación Interna	34
3.3.1 Organización	35
3.3.2 Objetivos	37
3.3.3 Funciones	39
3.3.3.1 Los canales formales de información en MINSA	40

3.3.4 Manual de bienvenida	42
3.3.5 Buzón de sugerencias	43
3.3.6 Tableros de aviso	47
3.3.7 Periódico Mural	47
3.3.8 Medios impresos	48
3.3.9 Medios audiovisuales	50
CAPÍTULO 4. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN MINSA	55
4.1 Métodos en práctica para buenas relaciones laborales	58
CAPÍTULO 5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN	79
5.1 Encuesta de Clima Organizacional	86
5.2 Formato de evaluación de los medios utilizados ...	95
5.3 Formato de evaluación de las reuniones informativas	97
5.4 Formato de evaluación de las reuniones del exponente	97
CONCLUSIONES	81
ANEXOS	85
BIBLIOGRAFÍA	99

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es indispensable dentro de las empresas e industrias. En la actualidad, la falta de una estrategia de comunicación organizacional puede tener diversas consecuencias negativas para la empresa. Una de las más importantes es la creación de conflictos y la pérdida de productividad, que suelen ocurrir ante la falta de un adecuado sistema de comunicación interna, que permita a cada uno de los empleados entender con claridad los objetivos y el papel que desempeñan en el desarrollo de la compañía. Una empresa menos productiva es una empresa en desventaja frente a otras organizaciones, lo cual incide en la merma de sus utilidades.

Aún así, en muchas ocasiones, las empresas no se deciden a invertir, y tampoco hacen ningún gasto para mantener una buena comunicación interna dentro de la empresa o industria. A las empresas no les interesa tener un gasto extra, ya que no alcanzan a medir la gran importancia de la comunicación interna; siempre dicen ¡No, esto no le va a servir a mí trabajador!, ¡No podemos quitarles el tiempo!, ¡Tienen que trabajar o la producción no va a salir!, infinidad de pretextos. Piensan que tener alta la producción y ganar mucho dinero basta.

De esta forma, no se dan cuenta de las necesidades de los empleados, y muchas veces ya es demasiado tarde, ya que el mal

ambiente de trabajo implica accidentes laborales, renunciaciones, despidos y en ocasiones, en las empresas que no están sindicalizadas, los empleados inconformes van a algún sindicato a armar líos, incluso hasta el punto de cerrar la empresa.

La necesidad de mejorar la comunicación interna se hace patente a través del comportamiento del trabajador, cuando se nota la falta de información, de coordinación entre funciones, etc. lo cual ocasiona accidentes, chismes, rumores y genera estrés.

Por lo anterior, es necesario que las empresas cuenten con personal capacitado que les permita implementar las mejores estrategias de comunicación interna. Para llegar a ser un comunicador efectivo, se requiere el conocimiento de los procesos de comunicación y el saber usar dicho conocimiento para lograr los objetivos, además de llevar a cabo una estrecha supervisión, para conseguir que el trabajo que se está realizando se cumpla de la mejor manera. Además, es muy importante la participación de todos los empleados, así como la capacitación de los jefes, desde el gerente, administrativos, supervisores y técnicos.

La comunicación organizacional en las empresas es un elemento básico para mantener buen ambiente laboral con todos los empleados y así poder trabajar en equipo y evitar conflictos laborales. Con una eficiente comunicación interna se logran muchas cosas positivas: una mejor relación entre los trabajadores, así como entre ellos y los

directivos de la empresa, esto dando como resultado un mejor ambiente laboral, un adecuado trabajo en equipo, un desempeño de sus labores más eficiente, además puede evitar accidentes. Como resultado de mantener un canal formal de comunicación con el personal se evita gastos innecesarios (incluso genera ahorro) y se mejora la producción.

El presente trabajo pretende, a través de presentación de un caso práctico -la empresa harinera MINSA en el periodo 1993-1997-, resaltar la importancia de contar una buena comunicación dentro de la organización. MINSA presentaba múltiples problemas derivados de la falta de un adecuado sistema de comunicación interna. De ahí surgió nuestra hipótesis de trabajo: Si los empleados no realizaban adecuadamente su trabajo, se debe a la falta de información concreta y correcta por parte del emisor (Gerentes, Supervisores y Jefes de Turno), a causa de que no existieron canales formales de información.

Para resolver esta problemática, nuestra tesis propone la creación de un departamento de comunicación interna en MINSA, que diseñe un sistema de redes de información a la medida de la empresa. La idea es que directivos, administrativos, técnicos y todo el personal de las diferentes jerarquías, se convenzan de que al trabajar conjuntamente para crear un clima laboral compartido, se logran los objetivos y metas comunes, mediante estrategias, tácticas y actividades acordadas en común.

Así, el departamento de comunicación interna de MINSA se ocupará de encontrar un proceso de comunicación adecuado entre todos los empleados, utilizando diversos medios: manual de bienvenida, encuesta de clima, encuesta sobre ambiente organizacional, periódico mural, buzón de sugerencias, memorandos, tableros de avisos y eventos, etc., así como reuniones de los directivos con los mandos medios (gerentes, supervisores) y de estos con el personal a su cargo en las distintas áreas, con el fin de que la relación laboral sea más estrecha y crear un mejor clima de trabajo.

El desarrollo de este trabajo presenta primeramente, una base teórica sobre comunicación organizacional, para aterrizar en el caso práctico de MINSA. Después de exponer la historia y problemática de la empresa, los capítulos muestran la propuesta de las diferentes funciones y materiales que debe realizar el departamento de comunicación interna, para atender las necesidades de MINSA.

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN

Este capítulo pretende exponer el concepto de comunicación que se utilizará en nuestro trabajo, así como la importancia de la comunicación en toda relación humana. Esto a manera de preámbulo para comprender que la comunicación en las organizaciones, es un elemento fundamental para su buen funcionamiento.

1.1 Comunicación como herramienta básica en toda relación humana.

Desde que salimos del vientre de la madre nos expresamos con un llanto, por que pedimos que nos cubran, tenemos hambre, requerimos que nos hablen o el calor de la mamá; realmente estamos utilizando la comunicación por medio del llanto. No podemos estar sin comunicarnos de muy diversas formas. Todo ser viviente busca la forma de comunicarse con su entorno por algún medio, aun estando en una isla desierta.

Revisaremos ahora algunos conceptos de comunicación. Goldhaber señala que “La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta,

sea una opinión, actitud o conducta, estableciendo contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una relación al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.”²

En su autorepresentación, el sujeto propone sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que constata qué tanto comparte con el otro, es decir, “La comunicación el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con/frente al otro”³; es una identificación que funda la posibilidad de convivencia.

La palabra comunicar viene del latín *comunicare* que significa común, por lo tanto comunicación significa buscar algo en común para entablar una relación y establecer una comunicación.

La Comunicación es el enlace entre dos o más personas. “La acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, una función natural que mantiene con vida a las personas. Déjese de comunicar y se dejará de vivir, a menos que seamos el único habitante en una isla desierta y aun así para sobrevivir tendrá que establecer comunicación interpersonal para sortear obstáculos del medio ambiente.

“La comunicación empieza en el emisor, lo puede formar con una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar”⁴.

² GOLHABER, M Gerald, pp63.

³ SERRANO, Rafael, pp 53

⁴ MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK, Abraham, pp. 13

El emisor puede utilizar la comunicación oral, escrita o mediante gestos y expresiones, siempre y cuando sea entendible el mensaje que está diciendo y que el receptor capte el mensaje y pueda responder y entienda lo que el receptor dice.

Cuando habla el emisor debe ser claro en su lenguaje, saber cómo pronunciar las palabras, para evitar confusión en lo que se quiere expresar, mensaje ha sido captado por el receptor

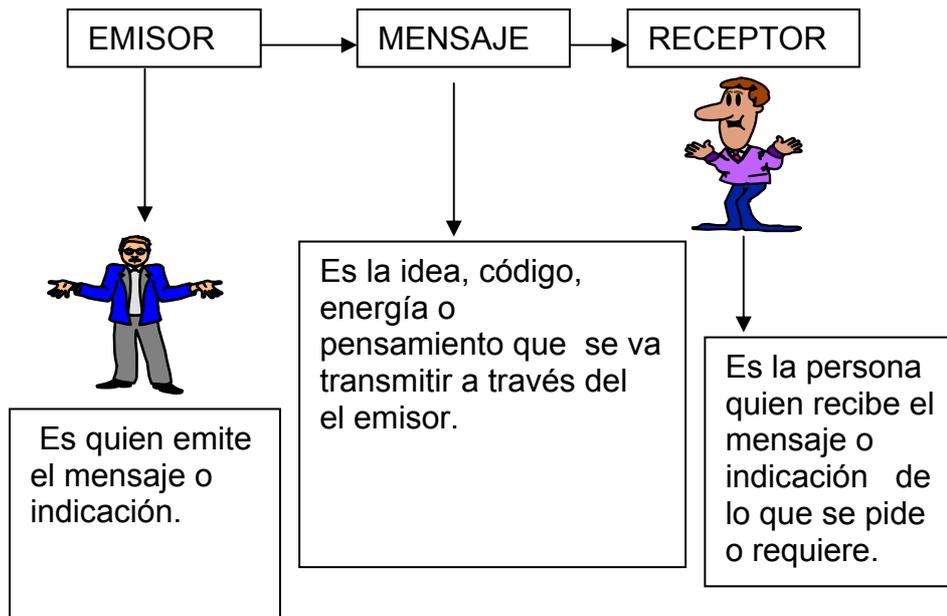
“Las actitudes del emisor hacia sí mismo y hacia el receptor (personas), actitud hacia el tema que se está tratando (asunto), actitudes hacia la propia comunicación (tema) y hacia el hecho mismo de comunicarse (situación), la comunicación empieza en el emisor”⁵.

El Mensaje es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal, el mensaje debe ser claro y preciso en los medios de comunicación que utilicen (memorandos, cartas, periódico mural).

El receptor es la persona (o personas) que recibe(n) un mensaje del emisor, y al igual que aquél, está afectado por: sus habilidades comunicativas (por ejemplo, saber escuchar), sus actitudes (hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje), el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema (estatus).

⁵ Idem

La persona que recibe el mensaje transmitido (receptor), la información que se le esté enviando o sea el mensaje debe ser decodificado para que el receptor entienda dicho mensaje enviando por el emisor, éste puede ser verbal, escrito o a través de señas.



Las habilidades comunicativas son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras, conocimiento de ortografía, reglas gramaticales.

Cuando hablamos, debemos saber cómo pronunciar nuestras palabras, cómo gesticular e interpretar los mensajes que recibimos y como alternar nuestros propios mensajes a medida que al hablar del poder de la comunicación interna, provoque una conducta en los empleados mejorando la competitividad y que en todos los trabajadores se logre una mayor producción.

El beneficio para MINSA del manejo estratégico de la comunicación genera muchas oportunidades para crear programas y medios de comunicación y crear nuevos medios.

1.2 Importancia de la comunicación en la empresa.

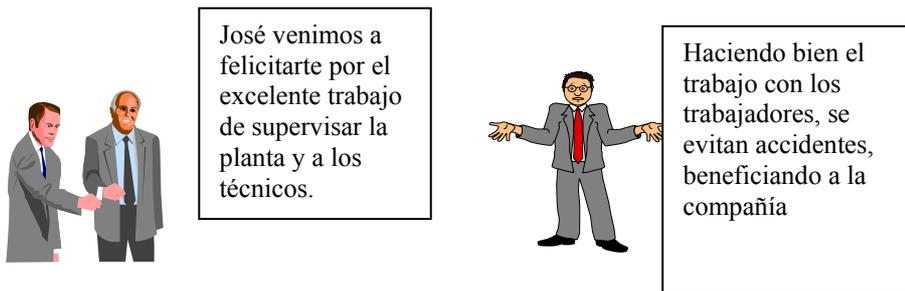
Para conducir a la excelencia a cualquier organización, uno de los ingredientes más importantes es la comunicación. Cuando hablamos de la preparación y habilidad para dirigir a una organización a la excelencia, nos referimos a conocimientos acerca de la comunicación y al desarrollo de habilidades comunicativas.

La comunicación es una alternativa de comportamiento que supone una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.

Actualmente existe incertidumbre dentro de la sociedad, siempre hemos vivido de lo que se dice, de los comentarios, pláticas, rumores y hasta chismes, sin percatarnos de los mensajes y de la comunicación que estamos utilizando, es por esto que existe un alto porcentaje de desequilibrio y desorientación en la vida del ser humano, causando conflictos existenciales en su persona que causa la separación de matrimonios, mala orientación a jóvenes y niños, pérdida de concentración física y mental, de enfermedades de diversa índole, y hasta la fe en lo que se está haciendo ya que nunca se procura comunicarse antes de tomar alguna decisión y se actúa por impulso antes de reflexionar.

Esto pasa a nivel empresarial, ya que no existen los canales formales de comunicación en los diferentes niveles (dirección, gerencia, personal administrativo y técnico). En gran parte de las compañías la preocupación son las ganancias que se tienen gracias al trabajo, sin tener comunicación formal con sus trabajadores y los empleados, sin darse cuenta de las necesidades de ellos, ocasionando conflictos laborales.

Siempre es importante mantener una buena comunicación en la empresa, para que todos los trabajadores estén informados y se pueda mantener una convivencia estable y productiva, para lograr trabajar en equipo tanto en mandos medios con todos los empleados.



La empresa requiere un sistema de comunicaciones que cubra las comunicaciones verticales, descendentes, ascendentes y las horizontales.

“La comunicación, proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de mensajes esperando el primero que el último le dé una respuesta, sea esta una opinión, actitud o conducta”⁶.

⁶ Ibidem

1.3 La organización

La organización en la empresa se refiere a todas las actividades que en ésta se realizan. No importa su naturaleza, su rango o su complejidad. La organización las abarca a todas: sean del obrero, empleado, del supervisor, oficinista, vendedor, del técnico y del gerente.

“El sistema social no sólo crea (produce), también se re-crea (reproduce). Es un orden que se equilibra ante las perturbaciones de su incesante interactuar consigo mismo y con el medio), y que integra dos acciones solidarias –vitales que permiten a las organizaciones preocuparse cada vez más en aspectos como la discriminación, desarrollo de nuevas técnicas selección, evaluación y motivación de personal entre otros.”⁷

En las organizaciones actualmente las máquinas están robando el trabajo al empleado, ya que en las empresas se utilizan máquinas que trabajan solas si son programadas, esto estaba ocurriendo en MINSA con los empleados, la organización observó esto y aplicó pruebas de habilidades con todos sus empleados (técnicos y administrativos) para definir la capacidad y rendimiento y poder promover el lugar de trabajo adecuado, aunque hay procesos de trabajo que sólo las máquinas lo pueden hacer, para evitar accidentes en la planta, como son los molinos en donde se muele el maíz, los cocedores y el área de cernido de la harina.

⁷ GONZÁLEZ, Martín. pp.79

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta la base teórica referente a la comunicación organizacional, su tipología y algunos de los procesos que involucra.

Uno de los conceptos más completos, señala que “La comunicación organizacional tiene sus raíces en varios campos: antropología, sociología industrial, psicología industrial, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación y oratoria. La comunicación organizacional, se centra en la conducta de la comunicación de todas las personas que trabajan, rezan, estudian, y juegan en las organizaciones”.⁸

Comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de resaltar la contribución activa de todas las personas operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.⁹

“Una organización es una conversación (Flores, 1990) una red y una multiplicidad de conversaciones.

⁸ GOLDHABER, Gerald M.. pp.36

⁹ REBEIL, Corella y NOSNIK, Abraham. pp.386

En la organización conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera. La Comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental”.

10

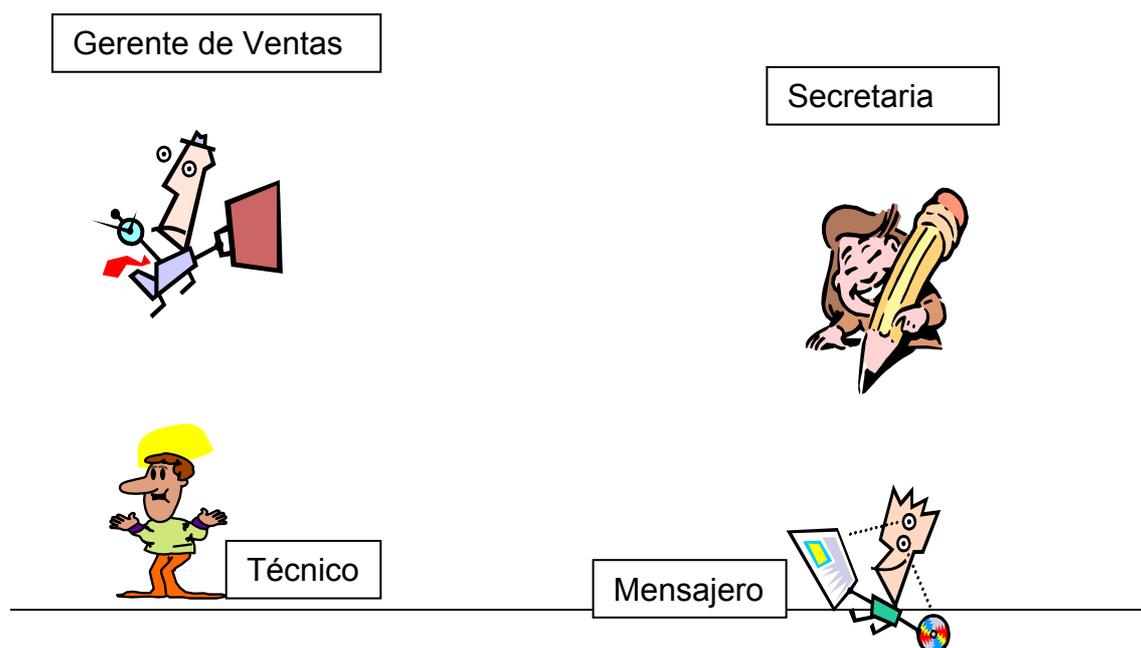
La comunicación organizacional también se puede definir como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, la cual implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; ésta implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las mismas, observando el comportamiento y la actitud de las personas que están trabajando en la empresa, ya sea empleados administrativos (gerentes, recepcionista, secretaria, mensajero, agentes de ventas y supervisores) y técnicos (los empleados que están dentro de la fábrica).

La comunicación organizacional comprende el hecho de enviar y recibir información dentro de la organización, que incluye las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las comunicaciones gerencia-personal, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir).

¹⁰ SERRANO, Rafael, pp.21

Las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional, como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y a las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). La acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, una función natural que mantiene con vida a las personas. Déjese de comunicar y se dejará de vivir, a menos que seamos el único habitante en una isla desierta y aun así para sobrevivir tendrá que establecer comunicación interpersonal para sortear obstáculos del medio ambiente.

Para realizar las actividades de trabajo de cada empleado dependiendo el puesto que desempeñe, debe tener conocimiento de las actividades que desempeña y mantener una buena comunicación dentro de la empresa para mantener buen ambiente con todos sus compañeros y lograr trabajar en equipo.



Otros autores que se refieren a la comunicación organizacional, como Redding y Sanborn (1964) definen la comunicación organizacional como "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco dentro de una compleja organización", e incluyen a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, relaciones gerenciales y sindicatos.

Zelco y Dance en 1965 se interesan principalmente por las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.) perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales).

Katz y Kahn en 1966, perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido).

Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de dato que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización", y subraya la importancia de las habilidades de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir. Huseman y otros (1969).

Hay autores quienes limitan el campo de la comunicación organizacional a la cultura organizacional, la motivación, habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir. Lesikar 1972, Schutte y Steinberg, 1969, y Vardaman y Vardaman 1973, resaltan en sus estudios la importancia de los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorandos, boletines, propuestas, etc.) para una eficiente comunicación en la organización.

Es muy interesante saber que la comunicación organizacional, ya que antes de 1960 en algunos países industrializados no se observo, al menos aquí en México solo era en ese entonces un país agrícola, a raíz del tiempo existieron más autores desarrollando el concepto de comunicación; y aquí en México surgieron autores y periodistas que tienen una visión de la comunicación más actualizada; hoy y siempre la comunicación está siempre presente.

Para poder estudiar los diferentes procesos que intervienen en la comunicación interna de una organización, se precisa de definir las estrategias a utilizar en la interacción de sus miembros, que permita el mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas. Así, nos podemos referir a la comunicación ascendente, horizontal y descendente.

2.1 Comunicación ascendente.

Es la que va del subordinado hacia los superiores y a los subordinados, lo cual permite tener información del clima laboral en esos ámbitos.¹¹

En la comunicación ascendente, deben incluirse las quejas, los reportes y las consultas de los empleados hacia sus supervisores, estos con el fin de tener un ambiente de trabajo en equipo y poder llevar a cabo la encuesta de clima laboral.

La persona que dirige esta operación es el comunicador, que es él responsable de la entrada. Este dirige a través de la Fase de Acción la comunicación. La persona hacia quien apunta dicha operación es el receptor, que recibe la salida y que registra la fuerza y el curso de comunicación por medio de la Fase de Reacción.¹²

El comunicador puede ser una persona, un grupo de personas, o hasta una organización.

El receptor puede ser un empleado que trabaja en una sección determinada, todos los empleados de la empresa; hay que decir que el proyecto llega por canales propios a la sección de proceso. Los supervisores ocupan en la empresa una posición de modo preciso como intermediarios.

¹¹ MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto, pp. 24

¹² GUZMÁN VALDIVIA, Isaac, pp 47

Características de la comunicación ascendente:

- a) La comunicación ascendente es la manera de estar en contacto con las necesidades de los empleados y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.
- b) Mide el clima organizacional imperante crea además, un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- c) Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas basada en el conocimiento de sus tareas realizadas. Esto a su vez impactara positivamente en la motivación del personal por la satisfacción con sus tareas realizadas , por lo tanto abrirá las puertas a mayor productividad.
- d) Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los nuevos síntomas tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas.
- e) Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida que exista un mayor acercamiento de los jefes y empleados, se logrará una mayor aceptación y comprensión en los últimos y en las decisiones ejecutivas.

f) Mejora el conocimiento de los subordinados su habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, logrando mejores fundamentos y oportunidades, comprendiendo las formas de pensar y sentir de su personal.

g) Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.

El siguiente esquema resume algunas de sus principales aplicaciones:

Comunicación Ascendente	Ayuda a medir el clima organizacional.
	Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.
	Permite el diagnóstico de malas interpretaciones, Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
	Mejora el conocimiento de los subordinados
	Fundamenta la toma de decisiones.

La comunicación ascendente es muy difícil que se lleve a cabo en las compañías, porque debido a que no existe un área de comunicación que se encargue de las dudas tanto de los empleados como de los supervisores de la dirección y en donde no se lleve a cabo la capacitación de los empleados y la existencia de un clima laboral bueno y positivo, ocurrirá lo que actualmente esta sucediendo: pérdida de utilidades y despido de personal.

2.2 Comunicación horizontal

Es la coordinación de un trabajo para funcionamiento de la organización y/o cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.

La comunicación horizontal se da a través de redes de información entre en las personas y grupos sociales, en un sistema determinado por los distintos niveles de autoridad; esto más que a nivel jerárquico, se realiza en bienestar de la organización. Por lo mismo, la comunicación horizontal es más flexible e inestable (su control es más difícil). La comunicación horizontal es necesaria dado que:

- a) Los distintos departamentos en las organizaciones muchas veces se relacionan para sacar un trabajo en común con lo que establecen entre ellos una interdependencia funcional.
- b) Los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con sus superiores.
- c) La comunicación entre iguales, les hace estar enterados del funcionamiento general de la empresa y de su propio nivel jerárquico.
- d) La comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean rápida y compartidas por toda la organización.
- e) La comunicación horizontal se lleva acabo en casi todas las empresas e industrias, en las que se realizan a juntas de trabajo (por lo general cada 15 días), donde participan

gerentes y dirección, para hablar de los resultados del personal y evaluarlos para que así les puedan entregar su bono de productividad.

2.3 Comunicación descendente

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué la comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados.

Smith y otros (1972), consideran que la comunicación es la dimensión de canales formales, la autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados de las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinada a sus empleados.

En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos y disciplinas, órdenes, preguntas y políticas, como lo señala Katz y Kahn (1966).

Es muy importante la comunicación descendente ya que ahí se derivan muchos mensajes por parte de la empresa, utilizando los distintos medios de comunicación (memorandos, boletines, cartas, manuales, películas, folletos). Identificadas cinco tipos de comunicación descendente:

- a) Instrucciones laborales, especificando una tarea específica.
- b) Instrucciones laborales exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.
- c) Procedimientos y prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios de la organización.
- d) Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
- e) Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la “misión” general de la organización y cómo se relacionan con dichos sistemas de objetivos.

El Director y los gerentes deben saber y considerar cuál es el momento oportuno de enviar los mensajes elegidos y el impacto potencial que tendrían en la conducta de los empleados.

Muchas veces el gerente no se da cuenta de la importancia que tienen los mensajes enviados a los supervisores y trabajadores (técnicos que obstaculizan las comunicaciones ascendente).

La confianza que debe tener el gerente con el personal que tiene a su mando y supervisa es muy importante, ya que el trabajador debe sentirse respaldado y tener seguridad en su trabajo.

CAPÍTULO 3

MINSA

CAPÍTULO 3

MINSA

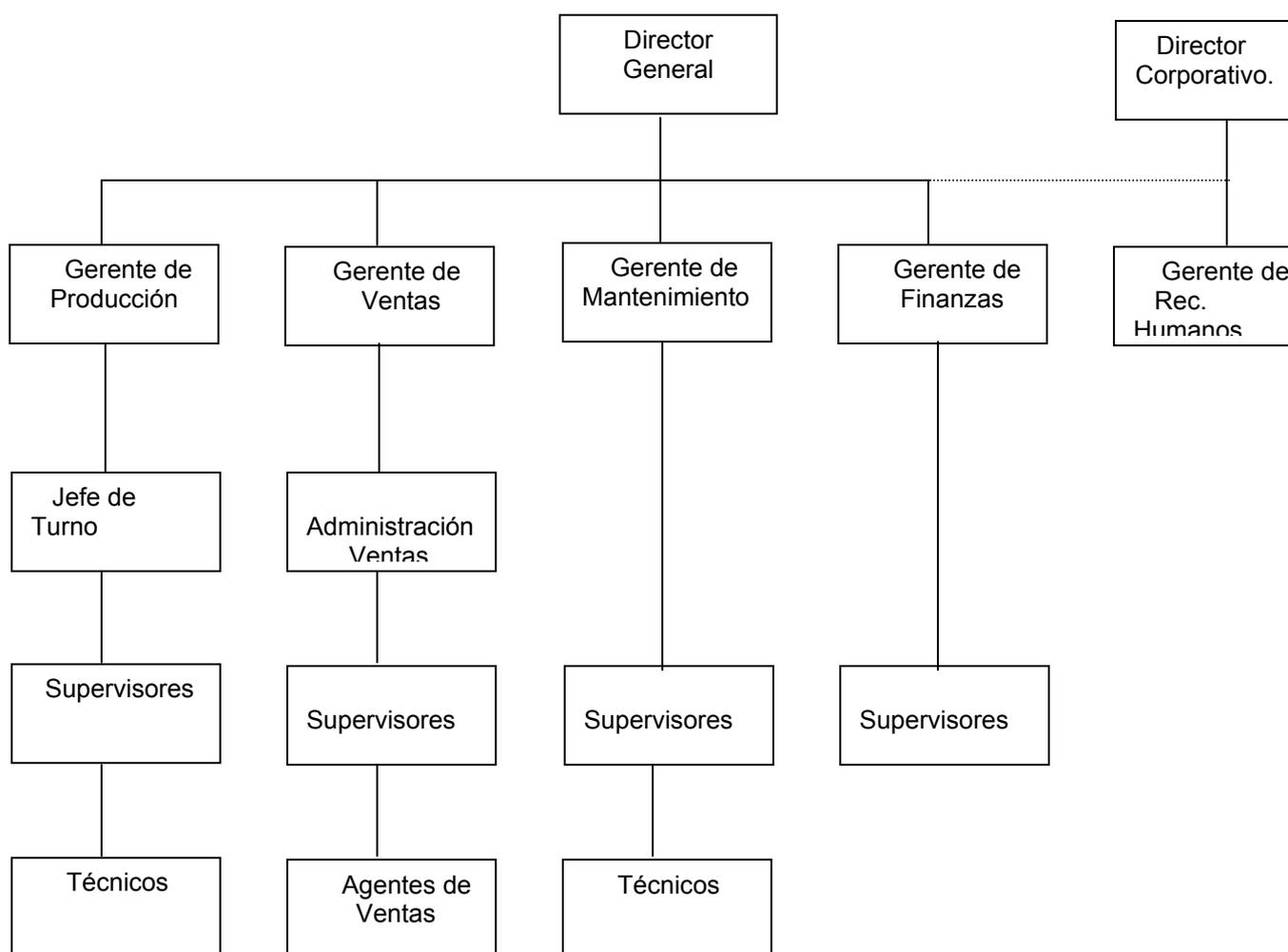
MINSA nace en el año de 1950, cuando el Gobierno Federal creó la compañía “Maíz Industrializado, S.A.”, organismo encargado de comprar, vender y exportar e importar cereales, especialmente maíz, teniendo encomendada la tarea de realizar las investigaciones necesarias para transformar en harina y a nivel industrial, el maíz nixtamalizado.

La primera planta de MINSA se instala en Tlalnepantla, Estado de México, en el año de 1953, siendo la primera fábrica de harina de maíz a nivel nacional.

En 1965 se convierte en un organismo descentralizado y modifica su razón social, y la empresa modifica su nombre a “Miconsa” y conserva la marca MINSA, en razón de su gran aceptación en el mercado.

Con una creciente demanda del producto y acorde con las políticas de incremento en la producción en los años siguientes, se inician operaciones en cinco plantas más, y dos en Estado Unidos. MINSA continúa en el mercado hasta la fecha. Su organigrama se presenta en la página siguiente:

ORGANIGRAMA DE MINSA



3.1 Misión y Visión

La misión de MINSA es elaborar harina de maíz, con base en un sistema de gestión de la calidad que mejore continuamente, para la satisfacción de sus clientes, empleados y accionistas.

Su visión es proporcionar a clientes y consumidores harina de

maíz para fabricar alimentos inocuos y con características cada vez más satisfactorias, para lograr más ventas y rentabilidad, para la permanencia exitosa de la empresa en el mercado a mediano y largo plazo.

3.2 Situación en MINSA

A pesar de de que el factor crecimiento y competitividad forman parte de la visión de la mayoría de las empresas mexicanas, en MINSA, como en muchas otras, la falta de una estrategia de comunicación organizacional les ha conducido a una desventaja frente a las empresas extranjeras, que se traduce en la pérdida de competitividad y productividad.

La experiencia laboral de la autora en MINSA, fue lo que la llevó a preparar la propuesta que plantea esta tesis, y a describir la situación comunicacional de MINSA.

Según las observaciones y documentación estudiada, en esta empresa se manifestaron muchas inconformidades por parte de los trabajadores; tanto los del área administrativa que desempeñaban su trabajo dentro de las oficinas (gerentes, secretarias, recepcionistas, mensajeros), hasta de los técnicos que laboraban en la fábrica de nixtamal creando la harina. Estos últimos eran los más inconformes respecto a sus prestaciones, ya que antes de los últimos cambios en la empresa, este personal tenía el antecedente de haber sido sindicalizado, tiempo en que trabajaban de la misma

forma, aunque con un menor sueldo, pero se les prestaba más atención a sus peticiones.

Así, en MINSA existían conflictos entre el personal, debido a la falta de comunicación interna que permitiera informar y orientar a cada uno de los empleados y técnicos, para que la empresa en su conjunto entendiera con claridad los objetivos del trabajo que desempeñaban.

Ante tal situación, la empresa decidió realizar una encuesta de clima organizacional. Tras el análisis para conocer las respuestas y sugerencias de los empleados, la mayoría comentó que faltaba comunicación en todas las áreas de trabajo, y consideraban que debido a esto se habían ocasionado muchos accidentes dentro de la planta. Asimismo el personal sugirió nuevas ideas para implementar en su trabajo y en las distintas áreas.

3.3 Propuesta de diseño de un departamento de Comunicación Organizacional en MINSA.

Según nuestro planteamiento, y tomando en cuenta los resultados de la encuesta antes mencionada, el objetivo de crear un departamento en MINSA fue mejorar la comunicación interna de todos los empleados y los directivos utilizando un proceso de comunicación adecuado.

Para la creación de este departamento de comunicación organizacional en MINSA, se expone la necesidad de realizar una serie de acciones de comunicación interna, a través de diferentes medios, para informar y orientar a los trabajadores.

Esta tesis plantea que para crear un departamento de comunicación organizacional en MINSA, se debe definir, organizar e instrumentar una estrategia de comunicación a la medida de la empresa. Esto como base para diseñar, producir y difundir a través de diferentes medios, los mensajes necesarios para sensibilizar, informar y orientar a los trabajadores.

3.3.1 Organización

Al tener un departamento de Comunicación Interna y utilizar los medios de comunicación adecuados a las necesidades de la empresa, no existirán dudas ni interrogantes que puedan poner en riesgo el trabajo de los empleados, lo que provocaría que el personal acudiera a otras instancias, como son sindicatos o asesores externos, con ideas que no necesariamente beneficiarían a la empresa.

El área de comunicación interna elaboró un formato de sugerencias y colocó un buzón en donde tener informado y orientado al personal para ayudarlo a tener un ambiente de trabajo en equipo, evitando conflictos laborales y escuchando sus propuestas. Con base en lo anterior, se propone un proceso de comunicación organizacional, adecuado a las necesidades de MINSA. El siguiente esquema lo ilustra gráficamente:

PROPUESTA DE PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MINSA



**ORIENTAR, INFORMAR MOTIVAR
COMO INSTRUMENTO BASICO PARA
IMPULSAR LA PRODUCTIVIDAD Y
CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA.**



**UTILIZAR CANALES DE INFORMACION QUE PERMITAN ESTABLECER
LAS NECESIDADES ORGANIZATIVAS, PARA CUMPLIR LOS
OBJETIVOS, REQUERIDOS Y LOGRAR EL ESTABLECIMIENTO DE UN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**



**EL MEDIO PARA INFORMAR, ORIENTAR Y MOTIVAR AL PERSONAL,
DEBE UTILIZARSE DIARIARIAMENTE, SEMANALMENTE, MENSUALMENTE,
DEPENDIENDO LAS NECESIDADES Y POSIBILIDADES EN LA EMPRESA A
FIN DE QUE PUEDA CONTINUARSE TOTALMENTE EL PROGRAMA DE
COMUNICACIÓN.**



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEBE LLEVARSE A CABO EN
TODAS LAS UNIDADES DE LA EMPRESA. ASI SE LOGRARA UNA MAYOR
INTEGRACION Y BENEFICIO DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL.**

3.3.2 Objetivos

El objetivo de del Departamento de Comunicación Interna es tener informados a los trabajadores de los cambios que se generen dentro de la compañía, utilizando las instancias que se requieran, con mensajes que tengan un lenguaje claro y preciso de acuerdo a lo que se quiera decir, que no cueste trabajo al perceptor captar lo que se está emitiendo (informando).

El Mensaje es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea de manera verbal o no verbal. En el mensaje influyen de modo muy directo los cuatro factores antes considerados. Estos son:

a)conferencias, b)memorandos, c)cartas, d)videos

Cuando se trata de enviar un mensaje a través de un memorando, carta o cualquier otro medio de comunicación que utilicemos, nos encontramos que tenemos que ser claros y precisos en el mensaje que estamos enviando, en ocasiones el perceptor no entiende el mensaje debido a que se utilizan modismos o palabras técnicas que no se alcanzan a comprender.

Hoy una película educacional sobre comunicación, en donde un gerente se enfada con un empleado debido a que éste no ha seguido sus explícitas instrucciones para terminar un “trabajo modelo”.

Cuándo el empleado le mostró orgulloso un “modelo” electromecánico, el jefe le gritó encolerizado “¡No le pedí que hiciese esto!”. El empleado asustado por los gritos y rápidos gestos de su jefe, explicó: “Pero jefe me pidió que hiciese un modelo, y esto es lo que he hecho”. Con gritos aún más violentos, el jefe replicó: “No quería que construyese un modelo, sino que hiciese un trabajo modelo, un trabajo excelente.”

El empleado lo interrumpió: “Pero jefe, esto no es lo que me dijo.”

Desesperado, el jefe dijo: “No te fijes en lo que digo, sino en lo que quiero dar a entender”. (GOLDHABER, Gerald M.).

Los mensajes escritos dentro de una organización, descienden desde un superior (director o gerente). a un subordinado (jefes, empleados), después de pasar por varios intermediarios. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan diversos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones.

La conducta de los roles de una organización dicta quién la ocupa, qué posición o trabajo específico, por ejemplo :

la contratación de una secretaria, informando desde su inicio a laborar y que funciones a realizar: mecanografiar, taquigrafiar, hacer recados, concretar citas y atender a la gente que requiera informes, estas tareas constituyen un rol formal como secretaria.

Este rol formal influenciará a la persona a quien le comunique su trabajo: puede preguntarle a su jefe, algo relacionado con un error observado en su área de trabajo (archivo, máquina descompuesta) puede comer con otras secretarias o personal de oficina, y comunicarse con otras personas por medio de canales de comunicación normales, al igual puede hablar con empleados de otros departamentos o divisiones de la misma organización; esta persona (secretaria) puede comunicar a otras secretaria acontecimientos de su jefe o de otras áreas laborales convirtiendo esta plática informal en rumores.

3.3.3 Funciones

Conforme con los resultados obtenidos en la encuesta de clima todos los empleados tanto administrativos como técnicos, quisieron un medio de comunicación en donde dieran sus opiniones y sugerencias tanto para su área de trabajo como para otra área, este medio sirvió mucho porque no sólo ganaba la empresa, mejorando el clima laboral y evitando los chismes en “radio pasillo” sino también el trabajador tenía un premio en especie o en ocasiones dinero, ya que a diario se recogían las sugerencias y semanalmente se ponían resultados.

También ayudó a que existiera más comunicación con sus jefes directos y sus compañeros de trabajo, ya que las sugerencias fueron evaluadas por los gerentes y el director para tener una evaluación justa.

Así mismo el departamento de comunicación junto con los encargados de área y la Dirección, organizó las reuniones de trabajo que se llevaron a cabo para promover y capacitar al personal y fue el encargado de organizar e informar de los eventos especiales como actividades deportivas y recreativas así como también partidos de fútbol y días festivos para convivir los empleados y su familia.

El departamento de comunicación se va a encargar de realizar, informar, organizar y describir los medios de comunicación interna que sean necesarios.

3.3.3.1 Los canales formales de información en MINSA.

En MINSA se utilizó el canal formal, ya que las instrucciones de trabajo siempre fueron emitidas por el Jefe de turno o el Gerente de producción a los técnicos para desempeñar sus labores en la planta, las reuniones.

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles de

trabajo, en donde el flujo de mensajes entre estas personas siguen unos caminos denominado redes de comunicación.

En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como, por ejemplo el diagrama de la organización.¹³

En la mayoría de las empresas se tienen diferentes tipos de organigrama para situar al personal que ocupa el personal eventual o permanentemente, pero también existen las relaciones informales que resultan interesantes.

Tener una buena comunicación dentro de la organización con todos los empleados es muy importante para lograr una mejor relación entre los trabajadores y la empresa, un mejor ambiente laboral, con lo que se contribuyen a trabajar conjuntamente, con un desempeño más eficiente y por tanto, con menos accidentes, lo cual representa beneficios para la empresa.

En una organización, el comunicador o emisor puede ser una persona, un grupo de personas o un conjunto de grupos. Puede ser un supervisor de sección, o los miembros de la dirección de la empresa. El receptor puede ser un empleado que trabaja en una sección determinada, o todos los empleados de una empresa. Hay que decir que el proceso llega por canales propios para cada caso. Los supervisores ocupan en la empresa una posición de intermediarios, en su papel de mandos medios o de dirección intermedia.

¹³ THAYER, 1968, GOLDHABER, Gerald, pp.27

3.3.4 Manual de bienvenida

Al iniciar a laborar en una empresa casi siempre se otorga un Manual de Bienvenida, como guía para suministrar información generalizada de carácter permanente sobre los programas, prácticas y procedimientos de la empresa en cuanto se aplican a los beneficios y relaciones laborales. Normalmente sirve de ayuda a los nuevos empleados para que estén mejor informados e infundirles confianza y entusiasmo por la empresa. Este debe contener:

a) Mensaje de Introducción:

El cual dará la bienvenida al personal de nuevo ingreso, aportando mensajes positivos y emotivos para todo aquel que vaya a iniciar labores en la empresa.

b) Antecedentes de la empresa:

El texto de esto debe ser corto, preciso y claro, utilizando una introducción acerca de logarse lo que es la empresa, qué año inicio, cuantos años tiene en el mercado, cuál su misión, la visión y sus valores.

c) Compensaciones Financieras:

Aquí además se explicarían las prestaciones en las que toman decisión los empleados como son uniformes, al personal que requiera zapatos de trabajo, vales de despensa, bono de acuerdo a los resultados en los objetivos requeridos por la empresa.

- ✓ Seguridad del empleado
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Normas y Reglas
- ✓ Salud e Higiene
- ✓ Servicios de los empleados

3.3.5 Buzón de Sugerencias

La idea de colocar un buzón de sugerencias en la planta sirvió para combatir chismes y rumores que la gente decía en los pasillos al cual le llamaban “radio pasillo”, y también para que los trabajadores tuvieran un medio de comunicación para expresar sus inquietudes y protestas, las cuales casi siempre eran las mismas (de los técnicos que pedían menos horas de trabajo, cambio de turno, más seguridad en la planta, ideas de cómo cernir más rápido la harina).

También sirvió para que la gente apoyara más a la compañía con sus ideas para crear otras formas de trabajo que les ahorraría tiempo (por ejemplo en las oficinas, utilizando agenda y organizador en los escritorios).

El buzón de sugerencias se colocó en un lugar estratégico en donde todo el personal pudiera observarlo, en la entrada de los

vestidores de los trabajadores que trabajaban en la planta, debajo del comedor en donde todos los empleados pasaban a comer en distintos horarios, esto permitía que todos pudieran participar. Fue elaborado de madera y pintado con colores visibles azul y blanco fuerte, y arriba tenía el logo llamativo de MINSA SUGERENCIAS

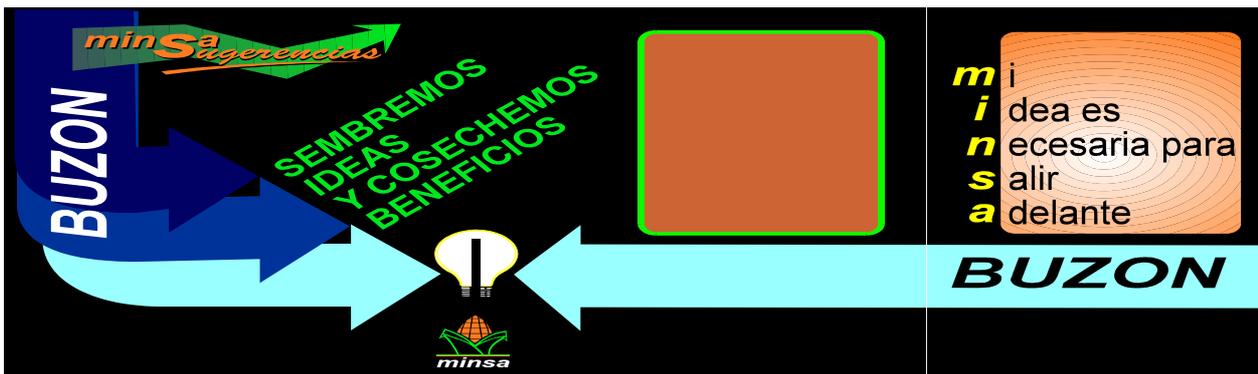
También se diseñó una hoja tamaño carta con el logotipo de “MINSA SUGERENCIAS”, las cuales se colocaron en el buzón; y había plumas si en ese momento querían escribir sus ideas y depositarla en el buzón.

El departamento de comunicación recogía todas las sugerencias los días viernes y lunes en la mañana y tarde; este cronograma se diseño de acuerdo a que se reunieran más sugerencias, y así se cuantificaban y tabulaban las respuestas para hacer el análisis, y de acuerdo a la sugerencia premiada dependiendo aspectos técnicos se veían con el gerente de producción y los aspectos administrativos con recursos humanos.

Después se llevaba a cabo la premiación de la mejor sugerencia la cual era la que aportara beneficios para la empresa y el personal, los premios fueron desde una licuadora hasta un horno de micro ondas, los cuales eran entregados por el gerente que le correspondiente, la premiación se llevaba a cabo en el comedor de la planta, asistiendo el gerente de cada departamento involucrado, correspondiente a la premiación también asistían recursos humanos, y el área de comunicación interna y en ocasiones el Director de la planta.

Los sistemas de sugerencia constituyen un método formal de permitir que los empleados puedan aportar ideas que sean beneficiosas para la empresa, a través de conductos que impulsen, recojan, analicen y retribuyan tales ideas sobre una base económica o cualquier otro tipo de compensación.

Usos básicos del buzón de sugerencias



- a) Estimula la reflexión fomentando los instintos creativos.
- b) Aumenta la responsabilidad moral formando un sentido de comunidad
- c) Ayuda al estímulo de los empleados
- d) Ahorra dinero reduciendo los costos o aumentando la productividad
- e) Presta apoyo al desarrollo de la función ejecutiva educando sobre la ordenación y prestación de las ideas.
- f) Prestan apoyo al desarrollo de la función directiva seleccionando a las personas expertas.

Ventajas:

- Ahorrar tiempo y trabajo
- Aumentar la calidad
- Reducir desperdicios
- Índices menores de desperdicio
- Aumento de la productividad
- Desarrollo del potencial mental
- Contribución y a la selección de los jefes
- Aumento de la Eficacia en el trabajo

Obstáculos:

- Necesidad de una planificación cuidadosa.
- Requiere tiempo y esfuerzos para administrar los programas de adjudicación de premios.
- Requiere promoción constante
- Selección de una comisión constante
- Falta cooperación por parte de la dirección.

Métodos:

- Promoción total (emplear todos los medios disponibles, tablero de sugerencias, periódico mural, memorandos).
- Reconocimiento rápido
- Efectuar evaluaciones justas
- Eliminar los favoritismos.

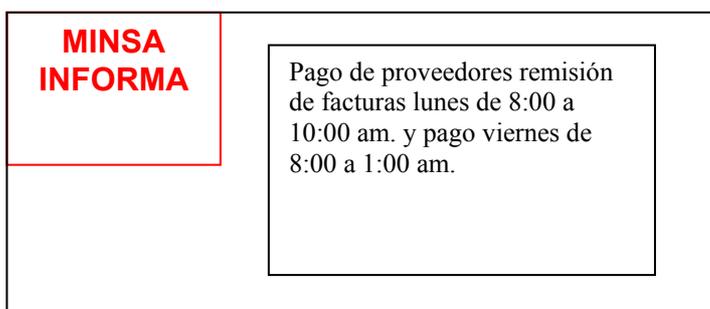
3.3.5 Tableros de Aviso

Este medio va a funcionar para la colocación de memorandos de aviso, que van a servir no sólo para los empleados, sino también para los proveedores; éstos deben estar en lugares visibles como son la puerta de entrada principal de todo el personal, reloj checador, buzón de facturas.

El contenido de éstos debe ser corto y preciso, utilizando un lenguaje claro y comprensible.

Ejemplo: Para los empleados podría ser cualquier día de descanso reglamentario, hora de entrega de documentación, pago, vales de despensa, etc.

Para los Proveedores, el correcto llenado de las facturas, días de revisión y días de pago, aclarando los horarios de atención.



3.3.7 Periódico Mural

Es el instrumento de comunicación directo hacia los empleados, ya que a través de este medio se informa diversa información relacionada con la empresa y con los empleados, por ejemplo: lista de cumpleaños de los empleados, días festivos,

eventos deportivos, recreativos, culturales, fiesta de aniversario de la empresa, así como la fiesta de fin de año.

Este periódico mural, no sólo va incluir texto ya sea en hojas membretadas, hojas blancas o de color (se sugiere color para llamar la atención de la gente), sino que también incluirá encabezado y fotografías.

Este debe ser ubicado en el punto de afluencia de los empleados, un punto clave es en la entrada del comedor, ya que la mayoría del personal asiste ahí en diferentes horarios.

DIRECCION	GERENTE RECURSOS HUMANOS	GERENTE PRODUCCION	GERENTE MANTENIMIENTO	GERENTE VENTAS	EVENTOS
Se informa a todo el personal revisión de objetivos, para entrega de bono	Se comunica que 14 y 15 de enero se llenara la encuesta de ambiente organizacional	Habrà equipo De seguridad para los técnicos caminar dentro de la planta.	A todo el personal de Mantenimiento Habrà revisión de máquinas el 20 de mayo.	A todos los vendedores se comunica que habrá capacitación de venta de tostadas Minsa.	Habrà torneo de fútbol el 30 de abril pueden traer a su familia.

3.3.8 Medios Impresos

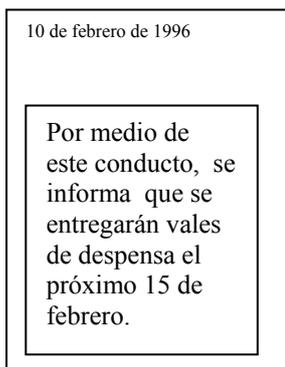
La comunicación de papeleo memorandos, avisos, impresos constituyen medios visuales que emplean el papel como vehículo básico; su contenido viene escrito ya sea mecanografiado, impreso o perforado y sirven de sustituto mecánico o suplemento a las comunicaciones de contacto personal entre las personas con finalidades documentales o de control.

A. Memorandos.

Los memorandos son un sustituto mecánico o suplemento del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Normalmente son breves, de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente están escritos en tercera persona. Cumplen asimismo la función básica de servir de documentación, poseen menor personalización y una distribución y utilización mucho más extensa.

Ventajas:

- Suministra documentación permanente
- Reduce las probabilidades de error
- Actúa como memoria
- Registra el desarrollo
- Reduce las falsas interpretaciones
- Sitúa de modo preciso los problema
- Establece autoridad



3.3.9 Medios Audiovisuales

Son los medios que dependen del sonido y de la visión para la transmisión de un mensaje. Son sustitutos mecánicos y electrónicos o ampliaciones del contacto personal en conexión con reuniones, presentaciones de grupo y grupos reducidos o numerosos de personas. Entre estos medios se encuentran las diapositivas, filmes, televisión, programas de recepción, exposiciones y análisis de la opinión y la actitud.

Al lado del contacto personal (individual) y de las presentaciones, el grupo de medios audiovisuales constituyen los instrumentos más efectivos para atraer y mantener la atención del receptor. Son también los más eficaces para obtener que el receptor absorba, comprenda y valore la intención-contenido de un mensaje.

A. La televisión.

La televisión es, sin duda, la séptima fase en el progreso de las comunicaciones a lo largo de la historia. Gracias a las transmisiones vía satélite, actualmente es posible grabar la imagen y el sonido de cualquier suceso que ocurra en el mundo y transmitirlo simultáneamente a todo el mundo.

La televisión es un sistema electrónico que permite reproducir la imagen y el sonido real de personas, lugares, sucesos o cosas reales, reconstruidas o imaginarias y de transmitir las de forma simultánea a grandes distancias.

La televisión se encuentra todavía en rápido y continuo proceso de evolución. En la actualidad su uso básicamente comercial y como instrumento de diversión pero ya está siendo aplicada a la industria de modo experimental con objeto de educar e informar en circuitos cerrados no comerciales.

Ventajas

- Simultaneidad
- Posibilidad de circuito cerrado para los empleados
- Valor de diversión

Obstáculos

- Costo
- Complicaciones técnicas
- Necesidad de experiencia profesional

Métodos para utilizar.

- --Asistencia profesional
- --Equipos
- --Programación imaginaria
- --Progresos técnicos
- --Dirección
- --Facilidad de transmisión y recepción

La TV. por lo regular no se ocupó en la empresa, ya que distraía las actividades de trabajo, sólo cuando era necesario impartir algún curso de mejora para el trabajo para los empleados, donde la participación de la autora, consistió en programar fechas y horarios para el uso de la misma.



B. Diapositivas

Las diapositivas son ampliaciones mecánicas y electrónicas de las presentaciones y pueden emplearse, sonorizadas o no, con grupos extensos.

Las diapositivas se emplean para vender, convencer, persuadir, formar o de otro modo educar e informar a grupos de personas. –sus aplicaciones son: para la dirección, los supervisores o los empleados.

Ventajas

- Permite una ilustración detallada
- Flexibilidad de tiempo entre diapositivas
- Flexibilidad en cuanto al número de diapositivas
- Excelente para fines informativos
- Adaptabilidad en los usos de color, habilidad artística, pinturas reproducidas o en su forma original.



Requiere:

- Cuidadosa planificación y preparación del material
- Condiciones apropiadas del local para la proyección
- Esfuerzo especial para asegurar la audiencia
- Equipo especial
- Operador especial
- Buena fotografía
- Temas únicos

- Proyección corta y descripción brevè (Guión preparado que sirva de acompañamiento).

Necesidades Mecánicas

Proyector

Pantalla

Diapositivas

Guión de viva voz

Grabación sincronizada con el aparato de proyección

Local apropiado para la proyección.

Preparación:

- a) Tema adecuado para ilustrar con fotografías o trabajos artísticos
- b) Reproducción mecánica (en blanco y negro o color)
- c) Guión escrito:
 - Palabras sencillas que permitan una fácil comprensión y reconocimiento
 - Redacción sucinta destinada a poner relieve los elementos esenciales que no son evidentes para la vista.
 - Frases cortas de construcción simple
 - Marcha igual a fin de sincronizar el guión con las diapositivas o realizar una grabación sincronizada
 - Fijar el guión en una grabación
 - Aprender la mecánica de uso:
 - Manipulación por parte de una sola persona
 - Manipulación por parte de dos personas
 - Aparatos de señalización

La duración de la proyección debe durar máximo 20 minutos.

CAPÍTULO 4
RELACIONES INTERPERSONALES
EN LA EMPRESA

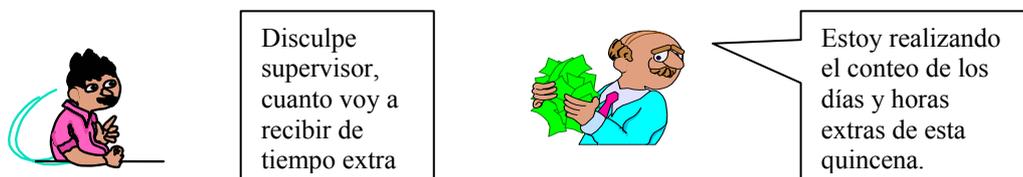
CAPÍTULO 4

RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA

La comunicación interpersonal se pueda definir como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta”¹⁴. En este capítulo abordaremos el caso de MINSA, desde el enfoque de las relaciones humanas, donde el punto central está en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Las organizaciones que van a incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales con sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de la gente. Esta es la base para establecer las relaciones entre los empleados y la organización.

Ejemplo:



¹⁴ GONZALEZ Martín, OLIVARES Socorro, pp.53

Las relaciones interpersonales pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización. Cada empleado tiene un puesto y una función de trabajo que desempeñar dentro de la empresa, teniendo relación de trabajo con todos sus compañeros, intercambiando opiniones y conjuntando diversas ideas y así trabajar en equipo para tener una mejor producción en la empresa.

En los tiempos actuales no sólo los jefes de menor jerarquía todos deben recibir una capacitación especial para tratar los problemas humanos derivados de sus relaciones con sus subordinados.

“Algunos investigadores de las relaciones humanas han observado que la adaptación del hombre a su puesto se aprecia objetivamente a través de estos tres factores: la capacidad, el interés y la oportunidad”¹⁵.

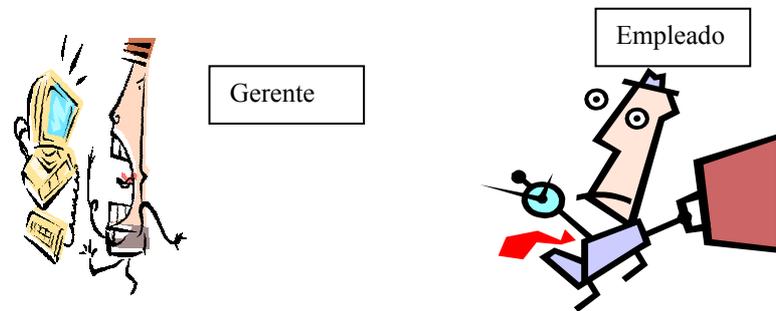
De acuerdo a las aptitudes, conocimientos y habilidades en el trabajo, mostrando interés para conocer más sus labores cada día, puede llegar a subir de nivel, adquiriendo nuevos conocimientos y ganar más, esto no sólo ayuda al trabajador en aprendizaje sino también en su satisfacción y mejora su moral.

Se ha dicho que la vida de cada hombre es un programa en que se perfilan sus aspiraciones, ideales, ambiciones y deseos.

¹⁵ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac, pp. 220

Las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes se encuentran y reúnen de persona a persona, y empatizan con sus mundos privados.

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras que los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados amplían sus antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.



Relaciones humanas

Participación

Mejoras en la moral y la satisfacción

Menor resistencia mayor docilidad frente a la autoridad

Recursos humanos

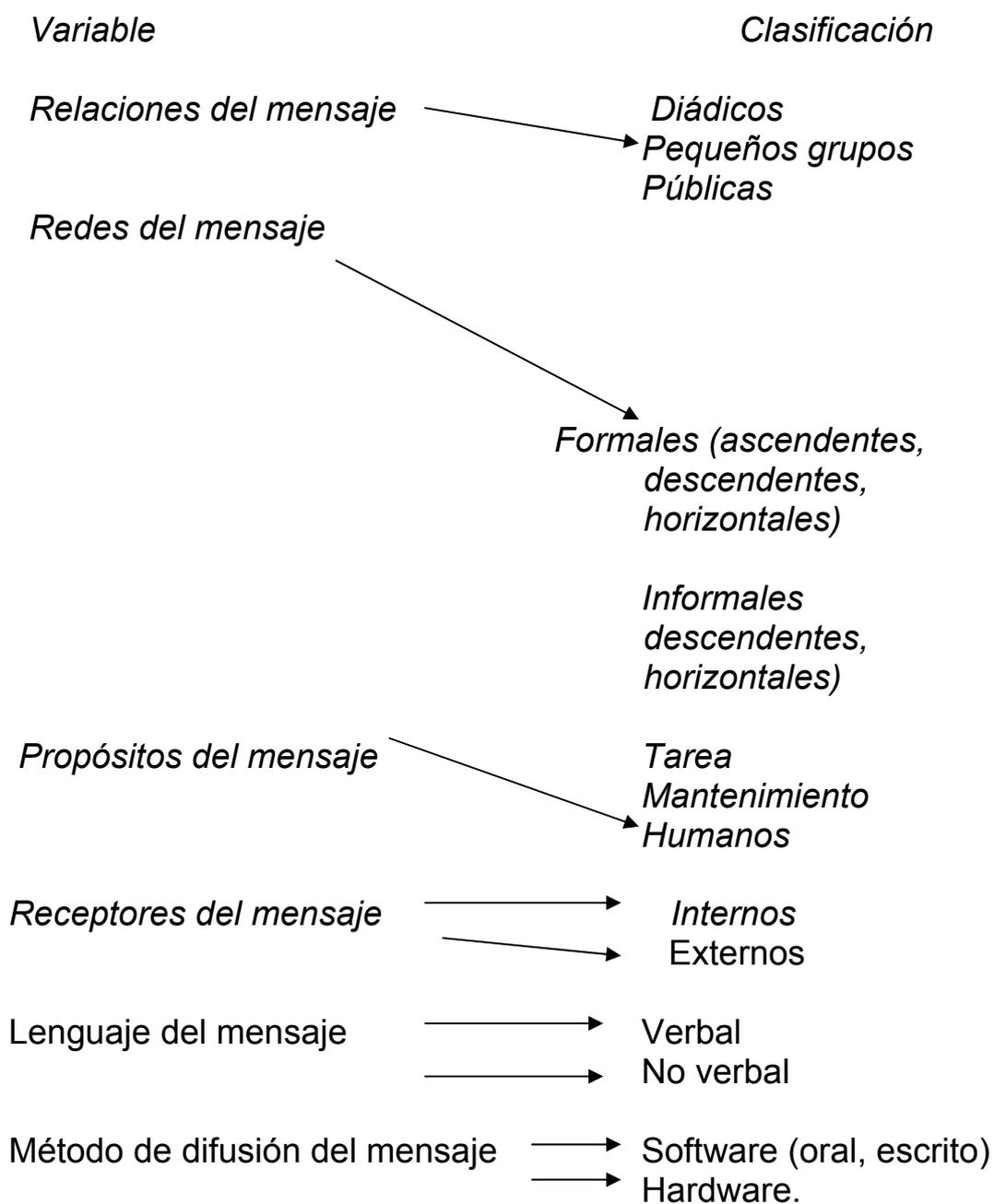
*Mejoras en la satisfacción
y En la moral de empleados*

*Mejora en la toma de decisiones
y en el control*

Participación

A. Sistema de clasificación de mensajes

El Mensaje es la forma en que se da una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. Debido a que los mensajes pueden ser estudiados teniendo en cuenta varias taxonomías posibles:



La acción de comunicar es un proceso que puede aplicarse a cualquier situación en que existen Relaciones Humanas. Asimismo el proceso se descifra en que todo el mundo se halla inmerso y del que todos poseemos algún grado y experiencia.

“El proceso de comunicación, desde el punto de vista industrial, posee una sola dirección. Tiene una entrada y una salida con diversos factores de pérdida a lo largo de su línea de curso, que tienden a impedir que las organizaciones que están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representen determinados roles no tengan el flujo de mensajes requeridos entre estas para seguir unos caminos denominados redes de información. *La red existirá en tanto se incluya sólo dos personas como se incluya a toda la organización*”¹⁶:

“Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que los empleados no sabrían qué hacer, cómo, cuándo para qué y porqué hacerlo”¹⁷.

“La comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Hodgettes y Atman, 1981). El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia algo por qué son enviados y a qué funciones

¹⁶ GOLDHABER Gerald M. pp.27

¹⁷ MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK, pp. 16

específicas sirven para dar alguna para dar referencia o instrucción o llevar a cabo alguna función en la compañía.

Los mensajes siguen ciertos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación; gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto otras son líneas informales.

Estos sirven de la organización, por ejemplo, mensajes sobre mejora del departamento de ventas, mercadeo, calidad del servicio, o calidad de los productos.

La misión de los gerentes es informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.

Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para el movimiento de la organización, para conseguir los objetivos.

Uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de una organización es el establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensajes que se desean. Los empleados mantendrán informados los supervisores directos a cerca de:

-Aquellos aspectos en los que el supervisor es responsable ante los niveles superiores (incluyendo toda la responsabilidad básica de la actuación).

-Cualquier elemento en que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización o entre éstas. Los aspectos que necesita una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas unidades.

-Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.

- Otro aspecto que pueda derivar en mejoras económicas o sociales para la empresa, es llevar a cabo reuniones o juntas de trabajo periódicas con sus empleados, sirve para fortalecer la comunicación ascendente. En ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y prácticas con los gerentes que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien interfieran con él.

Las reuniones informales que se celebran con el personal constituyen una de las formas más eficaces de comunicación ascendente. En ellas, el personal se siente mucho más libre y genera información espontánea de mucho interés para la empresa.

Formato de los Mensajes

Memorandos	Charlas
Cartas	Pláticas
Reportes	Reuniones
Circulares	
Juntas	

B. La motivación y la productividad como proceso de la organización.

La comunicación, la motivación y la productividad son parte de la interacción psicosocial en las organizaciones.

El término motivación viene del latín *motum*, variación de moveré, que significa mover, motivación expresa, pues, de la idea de dinamismo, de cambio. Decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro mejor.

Proceso se refiere “a todo sistema cuya principal característica es el constante cambio, o sea la dependencia de sus estados en relación con el tiempo” KATZ, DORIA y COSTA LIMA. Los cuales destacan los siguientes aspectos de los procesos:

a) Complejidad. Los procesos están constituidos por diferentes partes.

- b) Unidades o partes. Existen procesos que presentan más partes que otras, por lo que, desde el punto de vista de su constitución, hay procesos más complejos que otros.
- c) Dinamismo. Otra característica es su disposición al cambio.
- d) Generalmente cuando se habla de procesos, se habla de cambio, de dinamismo.
- e) Variedad de estados. Los Procesos por ser complejos y dinámicos se manifiestan de diferentes maneras. Es decir, en los procesos se pueden advertir diferentes estados. Los estados de un proceso tienen que ver con sus aspectos funcionales, es decir con las diferentes relaciones que se dan entre sus partes. Por ejemplo, el que una fuente mande un mensaje al receptor y éste a su vez le transmita una respuesta a la fuente son dos estados del proceso de comunicación.
- f) *Tiempo*. El estudio de los procesos por todas sus características demanda un análisis temporal. Sobre todo las características b y c no tienen sentido, no pueden existir sin la consideración del tiempo. De hecho, el dinamismo y la variedad de los estados que exhibe un proceso constituyen su análisis en diferentes “tiempos” o momentos.

La importancia de los procesos motivacionales y productivos en la organización radica primordialmente en su dimensión personal; que debe mantener para su aplicación, motivación y productividad

en el trabajo es la justificación y principal razón de la asignación de recursos económicos y técnicos para su estudio dentro de la organización.

La comunicación, tanto proceso organizacional, es más social que individual. Es decir la importancia de la comunicación como proceso organizacional se da porque involucra a un número determinado de personas en diferentes ámbitos de la organización. Esto no quiere decir que los procesos comunicativos a nivel personal no sean importantes. Lo que aquí se hace notar es que, desde el punto de vista de la organización, la comunicación es un proceso importante en su dimensión social (o grupal) más que en su aspecto personal, individual.

El estudio de la comunicación, la motivación y la productividad como procesos dentro de la organización destaca su naturaleza personal y grupal.

La tipología de las necesidades para el estudio de la motivación en el trabajo, se divide en:

- a) Necesidades humanas que satisfacen en el trabajo
- b) Necesidades Fisiológicas
- c) Naturaleza biológica: sed, propia de régimen alimenticio, oxígeno, descanso, de trabajo y descanso apropiados, reproducción ambiente físico agradable, suficiente

- d) Necesidades de Seguridad Estabilidad, orden, protección, seguro de trabajo, salario, Seguridad, peligros, enfermedades, angustia y tensión, vivienda, fondo de Ahorro.
- e) Necesidades de pertenencia, asociación laboral, relaciones armoniosas, espíritu de grupo, Conmemoración, aceptación, información, educación, necesidades de estima.
- f) Reconocimiento, prestigio, valor, responsabilidad, estímulos materiales positiva de sí mismo, morales, promoción, expresión y desarrollo de capacidades, reto en el trabajo, creatividad, capacitación, estimación del yo, logros personales, interés en el trabajo, etc.

Conforme a lo anterior, las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados interrelacionan con sus iguales, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o que pueden ser hostiles y producir efectos negativos en la organización.

C. Dos modelos de participación en la organización.

Según Robert BRETH, en su libro sobre la comunicación en la dirección de empresas, hay diversos tipos de actitudes de las personas, según sean parte o no de una organización.

Asimismo, existen una tipología que señala el tipo y cantidad de participación de cada uno de los miembros de un sistema, y sus expectativas. Los siguientes cuadros, lo explican de manera resumida:

ACTITUDES HACIA LAS PERSONAS

Relaciones humanas	Recursos humanos
1.- Los miembros de nuestra cultura comparten un modelo común de necesidades, de pertenencia, de ser apreciados, de ser respetados.	1.- Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y de respeto, la mayoría de los individuos integrados en nuestra cultura desean contribuir al cumplimiento de objetivos importantes.
2.- Desean el reconocimiento individual aunque a mayor grado, desean sentir que son parte útil de la compañía y del grupo de trabajo o departamento al que pertenecen.	2.- La mayor parte de nuestra fuerza laboral es capaz de demostrar una iniciativa, responsabilidad y creatividad que la que les permite o exige sus actuales puestos laborales.

TIPO Y CANTIDAD DE PARTICIPACION

<ul style="list-style-type: none">• La tarea básica del gerente es la de contener al trabajador de que es una importante y útil parte del equipo del departamento.• El gerente debe estar dispuesto a explicar a sus empleados las decisiones por él tomadas y discutir las objeciones que éstos hayan podido aducir a sus planes. En los asuntos rutinarios, debe alentar a empleados para que participen en la planificación y en la solución de soluciones alternativas a los problemas planteados.• Dentro de unos límites muy reducidos, el grupo de trabajo o los empleados individuales deben disponer de la libertad necesaria para dirigir y controlar, realización de los planes.	<ul style="list-style-type: none">• La tarea básica del gerente es la de crear un medio ambiente en el que sus empleados puedan contribuir con todo su talento y capacidad, al logro de los objetivos la organización.• El gerente debe intentar descubrir y explotar los recursos creativos de sus empleados.• El gerente debe permitir y alentar a sus empleados para que participen no solo en las decisiones rutinarias sino también a las que están relacionadas con temas importantes. De hecho cuanto mayor importante sea la decisión a tomar por el gerente del departamento, mayor debería de ser su esfuerzo para explorar los recursos del departamento.• El gerente debe intentar extender continuamente todas aquellas áreas en las que los empleados tienen la dirección y el control, a medida que estos desarrollan y demuestran una mayor percepción y capacidad.
---	--

EXPECTATIVAS

<ul style="list-style-type: none">• El hecho de compartir la información con los empleados y dejarlos participar en la toma de decisiones del departamento ayudará a que éstos satisfagan sus necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento individual.• La satisfacción de estas necesidades mejorará la moral de los empleados y reducirá la resistencia a la Autoridad formal.• La elevada moral de los empleados así como la menor resistencia a la autoridad formal puede provocar mejoras en el desempeño del departamento. Por lo menos, servirá para reducir las fricciones intra-departamentales.	<ul style="list-style-type: none">• La calidad de la toma de decisiones de las realizaciones Mejorará cuando el gerente utilice la experiencia, percepción y creatividad de su departamento.• Los empleados ejercerán la dirección y el control responsable en la realización de todos aquellos objetivos que comprenden y que han ayudado a establecer la satisfacción de los empleados. Esta se incrementará como un subproducto en las realizaciones mejoradas y la oportunidad de contribuir de manera creativa a estas mejoras.
---	---

D. Proceso de planeación

La trampa de la actividad sin control en una empresa, es que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara.

Todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que supervisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarios.

En muchas ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados... ¡Total, la gerencia puede cuidarse sola!. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

La revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización.

La dirección básica de las comunicaciones entre la dirección superior y los empleados puede fácilmente exponerse y detallarse en un esquema organizativo. Un mensaje de la dirección pasa por la línea de comunicaciones, a través de diversos niveles de supervisión u otros medios, hasta los empleados. La respuesta que determina asciende a su vez, más o menos por las mismas vías.

Por el contrario, un esquema organizativo revelará una línea fácilmente definida en las comunicaciones de la empresa, incluyendo a la dirección y los empleados, mientras que la aplicación práctica de las posiciones de los mandos intermedios indicará que existen varias de estas líneas.

Según BRETH, una forma de comunicación puede establecerse directamente entre la dirección superior y la intermedia, por ejemplo un mensaje informativo con objeto de clarificar o pedir aclaraciones en cualquier sentido. En tal caso la línea quedará cerrada en ambos extremos cuando el mensaje se haya completado.

En otros casos la dirección intermedia (DIM) puede ser un agente en el proceso, por ejemplo cuando hay demanda de información o de datos que la DIM puede obtener de uno o de más empleados de su sección o bien en la información que debe transmitirles de modo verbal.

En este caso, la DIM, actuando como embajador, pone el sello de su personalidad en el mensaje, sea modificándolo o desarrollándolo de algún modo. Por tanto, dicho mensaje desciende realmente desde la dirección superior hasta los grados inferiores, pero pasa por la DIM en ambas direcciones y lleva su sello antes de que haya llevado cabo en cualquier extremo de la línea.

El flujo de comunicaciones que procede de la dirección superior, de los mandos intermedios y los empleados que se dirige hacia ellos.

Existe una línea horizontal y distinguible, las más de las veces indefinida y ausente en los esquemas organizativos, en el nivel de la supervisión que va de una parte a otra de la empresa.

Para llegar a ser un comunicador efectivo se requiere el conocimiento de los procesos de comunicación y el saber usar dicho conocimiento para lograr el objetivo básico de toda supervisión, o sea, conseguir que se haga lo que uno quiere o que se haga mejor hasta el momento.

El proceso de comunicación, desde el punto de vista industrial, posee una sola dirección. Tiene una entrada y una salida con diversos factores de pérdida a lo largo de una línea en curso, que tienden a impedir que la salida se iguale con la entrada.

La persona que dirige esta operación es el comunicador, que es el responsable de la entrada. Este dirige el proceso a través de la fase de acción de la comunicación.

La persona hacia quien apunta dicha operación es el receptor, que recibe la salida y que registra la fuerza y el curso de la comunicación por medio de la fase de reacción.

Las comunicaciones en la industria son métodos por los que los sentimientos de grupos específicos de personas respecto a la dirección se establecen, mantienen o mejoran. Los “sentimientos” que la dirección desea que posean estos grupos consisten en que cada uno de ellos acepte sus decisiones en base a la distribución equitativa de los beneficios de la empresa .

Los sentimientos pueden tomar forma tangible en la satisfacción del empleado por sus condiciones de trabajo, dinero, seguridad u otros beneficios recogidos y pagados. Así, se establece una distinción preliminar entre sentimientos como efecto y métodos como causa. Tal distinción es visible en la expresión comúnmente usada en relaciones y comunicaciones humanas.

Las relaciones y las comunicaciones humanas son inseparables, no se pueden llevar a cabo relaciones humanas sin llevar a cabo actos de comunicación.

Las buenas intenciones o los pensamientos favorables no son por sí mismos suficientes para mejorar las relaciones laborales, como tampoco las mejorará el simple acto de usar técnicas de comunicación efectivas a modo de loros o de perros adiestrados.

De todo ello se desprende que sólo la combinación de actitudes mentales y de las acciones físicas o tangibles que les acompañen pueden llegar a mejorar tales relaciones laborales (lo que significa productividad en aumento). Las comunicaciones constituyen los métodos (o medios) que fundan las relaciones humanas.

El proceso Secuencial de las Comunicaciones, se da cuando las comunicaciones son una cadena que empieza en la intención y acaba en la conducta. En este sistema, la fase de acción de la comunicación se halla bajo la dirección y el control del comunicador mientras que la fase de reacción constituye el efecto de dicha acción sobre el receptor. El comunicador establece la intención, la expresa bajo cualquier contenido verbal, selecciona un medio o diversos medios para usarlos y los traspassa al receptor.

BRETH responde a la pregunta de ¿Por qué se producen las barreras para escuchar en las empresas?:

- El personal supone –o tiene evidencia de que hay cosas que no puede expresar.
- Todo subordinado, de cualquier nivel, aprende rápidamente a que temas de autoritarismo de los jefes hace inútil y/o

contraproducente informar, sugerir, recomendar, opinar o intervenir.

- Cada personal en la empresa conoce – o podría descubrir con prontitud las posibilidades de cómo, cuándo podrían mejorarse los procesos o trabajo en los que participa, pero usualmente no existen.
- Además no todo el personal conoce las políticas que pudieran ser necesarias para dicho personal.

E. Desarrollo del personal en una empresa

Toda persona en una organización debería tener las actitudes apropiadas, las habilidades y todos los conocimientos necesarios para:

- Desempeñar su trabajo eficiente y eficazmente,
- Producir resultados de calidad,
- Proporcionar servicio excelente a sus clientes externos/internos.
- Identificar constantemente posibilidades de mejora en su trabajo.
- Prevenir y solucionar problemas.

- Hacer una diferencia positiva de la empresa.

Entrenar y desarrollar al personal es uno de los medios, no el único para complementar sus conocimientos, mejorar sus actitudes, impulsar su creatividad y desarrollar sus habilidades.

Hoy en día no hay tiempo para dar constantemente capacitación al personal, no es aceptable la posición de esperar a que la empresa proporcione a cada empleado toda la capacitación que necesite.

La preocupación de los gerentes de la empresa es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan para moldearlo, para hacerlo más eficientes.

Productividad y motivación son dos palabras inevitablemente ligadas. Entrenar y desarrollar al personal es uno de los medios-no el único-para completar sus conocimientos, mejorar las actitudes, impulsar su creatividad, desarrollar habilidades y concientizarlo para incrementar su desarrollo laboral.

Se requiere que a cada empleado se le proporcione la información básica para que no se detenga trabajando.

El enfoque de las relaciones humanas, donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Las organizaciones que van a incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo, mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.

Basándose en éstas proporciona la entrada para establecer las relaciones entre los empleados y la organización.

Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización. Cada individuo tiene un puesto y una función de trabajo que desempeñar dentro de la empresa, teniendo relación de trabajo con todos sus compañeros, intercambiando opiniones y juntando diversas ideas y así trabajar en equipo para tener mejor producción en la empresa.

En los tiempos actuales no sólo los jefes de menor jerarquía sino todos deben recibir una capacitación especial para tratar los problemas humanos derivados de sus relaciones con sus subordinados. Algunos investigadores de las relaciones humanas¹⁸ han observado que la adaptación del hombre a su puesto se aprecia objetivamente a través de estos tres factores: la capacidad, el interés y la oportunidad

¹⁸ Gus 1963; GUZMÁN VALDIVIA, Isaac, pp. 220.

De acuerdo a las aptitudes, conocimientos y habilidades en el trabajo, mostrando interés para conocer más su trabajo cada día, puede llegar a subir de nivel, adquiriendo nuevos conocimientos y ganar más, esto no solo ayuda al trabajador en aprendizaje sino también es su satisfacción y mejora su moral.

Se ha dicho que la vida de cada hombre es un programa en que se perfilan sus aspiraciones, ideales, ambiciones y deseos.

Las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes se encuentran y reúnen de persona a persona, y empatizan con sus mundos privados.

CAPÍTULO 5

MÉTODOS DE EVALUACION

CAPÍTULO 5

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Una de las funciones más importantes del departamento de comunicación organizacional, cuya creación se propone en el presente trabajo, es la evaluación. Para realizar esta evaluación es necesario el apoyo de diversos instrumentos, tales como encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales, etc.

Para efectos de nuestra tesis se han desarrollado una serie de formatos que a continuación se presentan, los cuales buscan encontrar elementos indispensables, extraídos de las propias respuestas de los trabajadores, para implementar las mejores estrategias adecuadas a la situación de MINSA en un momento determinado.

Primeramente se presenta el formato de evaluación para sondear la eficacia de los medios y canales utilizados en Minsa.

Posteriormente se encuentra el formato de encuesta de clima organizacional que permite medir el estado de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, además de darnos una idea de las repercusiones de dicha situación en la empresa y su productividad

.En tercer lugar, se presenta el formato de evaluación de las reuniones informativas. Que nos sirve para determinar su eficacia como medios de información y finalmente se presenta el formato de evaluación de las reuniones del exponente con el mismo objetivo del formato anterior.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Actualmente las empresas o industrias se enfrentan a la necesidad de ajustar sus sistemas y estructuras de trabajo a los cambios que exige la dinámica de los tiempos modernos. Sin embargo no todas las organizaciones se preparan para afrontar estos cambios.
2. Uno de los problemas principales con los que hoy en día se topan las empresas es la mala comunicación al interior de la organización, lo cual se traduce en una seria problemática que va desde la mala relación entre los empleados hasta la incapacidad operativa y competitiva de la empresa, debida a la baja productividad. Esta es una de las razones por las que recientemente más y más empresas han buscado optimizar sus sistemas de comunicación interna.
3. MINSA ha sido una empresa preocupada por realizar un cambio positivo en su clima laboral, por ello ha ensayado diversas estrategias. Así, en 1993 aplicó su primera encuesta de trabajo, con el objetivo de conocer el estado de las relaciones entre las distintas áreas abarcando la comunicación ascendente y descendente.
4. Aunque el ejercicio de las encuestas arrojó información de gran utilidad para la empresa, la falta de un departamento de comunicación necesario para poder diseñar las estrategias se hizo evidente.

5. La creación de un departamento de comunicación que se plantea en esta tesis solucionaría algunos de los problemas de Minsa y echaría a andar estrategias de comunicación encaminadas a mejorar el ambiente de trabajo, esto siempre tomando la opinión y requerimientos del personal.
6. Para acabar con chismes y rumores (lo que comúnmente se denomina como radiopasillo) el departamento de comunicación organizacional plantea el establecimiento de canales formales de comunicación, encaminados a informar, orientar y organizar a los trabajadores, a través de los recursos comunicacionales adecuados.
7. Entre las actividades del Departamento de Comunicación, destacan la creación del manual de bienvenida para las personas de nuevo ingreso, el mejoramiento de la imagen del periódico mural y de los tableros de aviso, manteniéndolos actualizados y bajo constante supervisión; todo ello en beneficio de la imagen de la empresa.
8. Con la creación del departamento de comunicación se busca optimizar todos los recursos de la empresa para lograr que esta cumpla así cabalmente su función y objetivos, entre los recursos comunicacionales que dicha área plantea optimizar, también están el buzón de sugerencias, medios audiovisuales e impresos, los cuales resultan útiles para difundir información cotidiana así como otra importante para la cohesión entre los

miembros de la empresa como lo son: el calendario de eventos especiales, actividades deportivas y recreativas y festividades varias, con festejo para sus empleados y su familia.

9. La evaluación de los diferentes procesos de comunicación al interior de la empresa es un ejercicio indispensable para conocer la situación de la empresa en un momento determinado, y para que tomando en cuenta sus resultados se posibilite la revisión y optimización de las estrategias aquí planteadas.
10. Es así, que la Comunicación organizacional constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de todo tipo de empresas o instituciones, independientemente de su naturaleza.

ANEXOS

GRUPO MINSA

Encuesta sobre Ambiente organizacional

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es conocer tu opinión respecto a:

1. Lo satisfecho que estás en la empresa
2. Las facilidades con las que cuentas
3. La imagen que tienes de la empresa

Instructivo para responder

Por favor contesta todas las preguntas en forma individual y con toda franqueza. Si tienes alguna duda aclárala de inmediato con el

Deberás responder con una “X” en el cuadro correspondiente a la afirmación que consideres más apropiada, de acuerdo a los siguientes valores y significados.

- Si el valor es 5 significa que estás totalmente de acuerdo con la afirmación
- Si el valor el 4 significa que estás en acuerdo con la afirmación
- Si el valor es 3 significa que no estas en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación
- Si el valor es dos significa que estás en desacuerdo con la afirmación
- Si el valor es 1 significa que estás en total desacuerdo con la afirmación

Ejemplos

Si una persona contesta de la siguiente manera:

1. Mi jefe me la siguiente responsabilidad y autoridad para desarrollar mi trabajo.
2. Considero adecuado mi horario de trabajo

1 2 3 4 5

Quiere decir que en la pregunta No. 1 la persona la persona afirma que esta en esta en acuerdo con que su jefe le la suficiente responsabilidad para desarrollar el trabajo y en la pregunta No.2 la persona afirma que esta en total acuerdo con su horario de trabajo.

Identificación

fecha

Día/ Mes / Año

--	--	--

Planta: Norte / Occidente / Golfo / Centro / Noreste / Sureste / CP
MASA / F.Tortilla México / F. Tortilla Guadalajara / Corporativo Red /
Red-Oak / Muleshoe

Area:

Ventas: Solamente Supervisores de ventas, Vendedores y Técnicos de
Servicios

Operaciones: _____

Adminisatración: Todos los demas _____

Nombre: La opinión es anónima, pero si quieres especifica tu nombre

Area

opcional

Nivel de Satisfacción

Autoridad y Responsabilidad

Mi jefe me da suficiente responsabilidad y autoridad para desarrollar mi trabajo.

Me satisface la responsabilidad y autoridad de mi

Comunicación

- 3 Mi jefe me da información de los cambios de la empresa y aclara los rumores
- 4 Me entero de inmediato de los cambios de políticas
- 5 Te información que necesito sobre los resultados de la empresa
- 6 Tengo suficiente información para desempeñar bien mi trabajo
- 7 Conozco bien las prestaciones y beneficios que otorga la empresa y como obtenerlas
- 8
- 9

Participación

Con frecuencia participo con ideas y sugerencias para resolver los problemas de trabajo y éstas son tomadas en cuenta
Las personas responsables de la solución de los problemas consideran mi opinión para resolverlos
Mi jefe escucha y atiende mis sugerencias y comentarios acerca del trabajo
Los directores se interesan por conocer la opinión de los empleados a través de esta encuesta
Mi trabajo es importante para el funcionamiento del departamento y de la empresa
Cuando hago un buen trabajo se me da crédito
Participo en la fijación de objetivos de mi grupo de trabajo

Las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto
Cuando me equivoco me lo dicen con respeto
Me agrada el ambiente de trabajo de mi área, ya que existe confianza y apoyo
Los Directores promueven la integración entre Gerentes, Jefaturas y el resto del personal

Imagen de la Compañía

- 58 Estoy orgulloso de pertenecer a la empresa
- 59 Yo recomendaría a mis amigos que trabajaran en esta empresa
- 60 La empresa esta bien organizada y es altamente competitiva
- 61 La empresa me proporciona seguridad para conservar mi fuente de trabajo

Imagen de los Directivos

- 62 Confío en la organización porque es justa, equitativa y nos trata con respeto
- 63 Los directivos cumplen sus compromisos
- 65 El jefe tiene la autoridad necesaria para solucionar los problemas que se le presentan
- 66 Los directivos se preocupan por establecer objetivos congruentes y crear una organización que trabaje en equipo
- Los directores darán la importancia debida a los datos obtenidos en esta encuesta

Conciencia de Calidad y Servicio

- 67 Los directivos demuestran con sus acciones y la calidad y el servicio tienen una alta prioridad en la compañía
- 68 La calidad de nuestros productos y servicios es mejor que los de otras empresas del mismo giro y se refleja en la imagen de la empresa
- 69 Todo el personal de la empresa esta comprometido con la satisfacción total de los clientes, tanto internos como externos

Valores

- 70 La rectitud y honradez son importantes para la empresa
- 71 Nuestra empresa respeta la ecología y no contamina (ruido, aire, agua)

Encuesta sobre Ambiente Organizacional

En caso de que quieras hacer comentarios generales del proceso de la encuesta. O específicos relacionados con alguna pregunta, por favor utiliza los renglones correspondientes.

Comentarios Generales

Comentarios Específicos

Pregunta No

Comentarios

Pregunta No

Pregunta No

Pregunta No

FORMATO DE EVALUACION DE MEDIOS DE COMUNICACION UTILIZADOS

1. Qué opinas o sugieres para el manual de bienvenida

2. Los tableros de aviso están bien ubicados, ¿en donde lo pondrías dentro o fuera de la oficina?

3. ¿ Las juntas realizadas en tu área de trabajo son oportunas ?

4. ¿Te llegan a tiempo los boletines de trabajo?

5.¿Son indispensables los eventos realizados en la compañía?

FORMATO DE EVALUACIÓN DE REUNIONES INFORMATIVAS

Por favor, le pedimos respuestas este breve cuestionario para conocer tu opinión sobre la reunión informativa

Tus comentarios y sugerencias son importantes para nosotros

Nombre (opcional) _____
Area _____

Programa	Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo
----------	-----------------------	------------	---------------

1. La conferencia medios de comunicación fue interesante
2. Se cumplieron mis expectativas.
3. La duración de la conferencia fue adecuada.

Expositor

1. La presentación estuvo bien estructurada
2. La calidad del expositor estuvo bien nivelada
3. El expositor domina el tema y esta actualizado
4. El tiempo de la exposición fue adecuada

Organización

1. La difusión de la reunión fue oportuna
2. El lugar donde se llevó a cabo fue adecuado
3. La atención del exponente fue buena
4. El tiempo de la exposición
5. El material estuvo adecuado
6. La exposición estuvo clara y entendible
7. La organización del evento fue adecuada

Observaciones generales _____



PLANTA CENTRO

FECHA : _____

AREA :

COMERCIAL

CONTROL DE CALIDAD

COMPRAS

FINANZAS

MANTENIMIENTO

PRODUCCION

R.HUMANOS

NOMBRE : _____

EN CASO DE SER UNA SUGERENCIA EN EQUIPO ANOTE LOS NOMBRES DE REVERSO

SUGERENCIA.

TITULO : _____

MEJORA EN : CALIDAD TRAFICO DE CAMIONES SEGURIDAD AHORRO EN ENERGETICOS

AHORRO EN MATERIALES COSTOS USO DE DOCUMENTOS OTROS : _____

AREA A SUGERIR : _____

OBJETIVO : _____

DESCRIPCION : _____

VENTAJAS : _____

SEMBREMOS IDEAS Y COSECHEMOS BENEFICIOS

EN CASO DE NECESITAR REALIZAR ALGUN DIBUJO O DIAGRAMA PUEDE EMPLAER LA PARTE POSTERIOR DE LA HOJA

ANEXOS. MANUAL DE BIENVENIDA; MINSA

MINSA

BIENVENIDO

Hoy formas parte del equipo Minsa, con tu capacidad y desarrollo cumpliremos tus metas y las de la empresa.

Tu comunicación, honestidad y respeto con tus compañeros de trabajo y la empresa son lo más importante para lograr tus ambiciones.

MINSA te orientara e informara de tus prestaciones y beneficios que mejoren tu nivel de vida.

MISION

La misión que tenemos es obtener buena calidad de los productos que vendemos.

MINSA

VISION

Nuestra empresa esta dedicada a la distribución de harina Minsa, tanto el servicio y entrega oportuna de nuestros productos al cliente resultan lo más importante para la empresa.

MINSA se preocupa porque su personal cuente y conozca las prestaciones y beneficios que mejoren su nivel de vida.

VALORES:

Seguridad

Control de operaciones y requisitos para la prevención de cualquier daño a empleados y terceras personas.

Integridad

Honestidad y Equidad, tanto en la empresa como fuera de ella, como compromiso ético y moral para con nosotros mismos.

PRESTACIONES

VACACIONES

Para que puedas reponerte del esfuerzo realizado de tu trabajo y descansar, la empresa otorgará a sus empleados vacaciones anuales de acuerdo a la siguiente tabla:

De 1 año	8 días
De 2 a 3 años	12 días
De 4 a 5 años	16 días
De 6 a 10 años	18 días
Después de cada 5 años	2 días adicionales.

PRIMA VACACIONAL

Y para que no tengas que disponer de tu ingreso normal para tus vacaciones, la empresa te proporciona una prima vacacional del 50% de los días de vacaciones, lo cual es superior a lo que marca la ley y te será pagada en la fecha de tu aniversario.

DIAS FESTIVOS

Los días de descanso que son :

1 de Enero	Año Nuevo
5 de Febrero	Constitución
21 de Marzo	Natalicio Benito Juárez
Jueves Santo	Semana Santa
Viernes Santa	Semana Santa
1 de Mayo	Día del Trabajo
16 de Septiembre	Independencia
02 de Noviembre	Día de Muertos

20 de Noviembre	Revolución
01 de Diciembre de cada 6 años	Cambio de Poderes
12 de Diciembre	Virgen de Guadalupe
24 de Diciembre (medio día)	Noche Buena
25 de Diciembre	Navidad
31 de Diciembre	Fin de año

VALES DE DESPENSA

La empresa, otorga el 10% del sueldo base mensual, limitado a un salario mínimo mensual.

LA CREDENCIAL

Es tu identificación como integrante de MINSA dentro y fuera de ella.

UNIFORMES Y EQUIPO DE SEGURIDAD

La empresa proporciona la ropa y equipo de seguridad adecuado, por lo que es obligación de todos nosotros utilizarlo.

Dentro de la planta además es indispensable traer lentes casco, tapones auditivos y zapatos de seguridad.



FONDO DE AHORRO

El fondo de ahorro, es el que se retiene el 13% de tu sueldo con un tope legal a 1.3 veces del salario mínimo vigente, la empresa otorga una cantidad igual a la que ha sido ahorrada por el empleado.



AGUINALDO

Con el objetivo de que podamos disfrutar de una cantidad adicional para celebrar las fiestas decembrinas, MINSA nos otorga 30 días de sueldo o la parte proporcional si no cuentan con un año de servicios prestados.



IMSS

Cuando firmas tu contrato de ingreso a MINSA, quedas afiliado al IMSS.



INFONAVIT

Tener INFONAVIT nos facilita un sistema de financiamiento económico para adquirir casa habitación.

El pago de deudas adquiridas se va a realizar de acuerdo al tope legal establecido.....



SAR

Es una prestación que se otorga por ley a todos los que trabajamos en MINSA, la empresa aporta bimestral 2% del tu sueldo al SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).



FONACOT

Estando inscritos a FONACOT, podemos solicitar préstamos para la compra de muebles, aparatos para el hogar, ----



SEGURO DE VIDA

La compañía otorga seguro de vida a todo el personal que ingrese a MINSA para evitar dejar desprotegida a la familia en caso de algún imprevisto, que son 24 meses de sueldo por muerte natural, accidental o por incapacidad permanente.



GASTOS MEDICOS

Los empleados y sus dependientes (conyuge e hijos menores a 25 años) participan en este plan. Incluye cobertura dental.

Monto por evento de

\$ m.n.

Deducible de un salario mínimo vigente.



UNIFORMES Y EQUIPO DE SEGURIDAD

La empresa proporciona la ropa y equipo de seguridad adecuado, por lo que es obligación de todos nosotros utilizarlo.

Dentro de la planta además es indispensable traer lentes casco, tapones auditivos y zapatos de seguridad.

La presentación del personal que laboramos habla de la empresa, portemos el uniforme.



LA CREDENCIAL

Es tu identificación como integrante de MINSA dentro y fuera de ella.

Si la extravías, solicita tu reposición en Recursos humanos .

BIBLIOGRAFÍA

BAENA PAZ, Guillermina. *Tesis en treinta días*. Ed. Mexicanos Unidos, 1991,100 pp.

BAENA PAZ, Guillermina. *Instrumentos de Investigación*. Ed. Mexicanos Unidos, 1991,100 pp.

BRETH, Robert D. *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. Ed. Fondo de Cultura Económica pp.315

BRIDGES, William. *El Carácter de las Organizaciones*. Ed. Panorama

FERRER, Luis, *Guía práctica de desarrollo organizacional*, México Ed. Trillas 1990,218 pp.

GELLERMAN, Saúl. *Motivación y Productividad*. Ed. Diana, 313 pp.

GOLDHABER, Gerald M, *Comunicación Organizacional*. Ed. Logos Consorcio, 1987,413pp.

GONZÁLEZ Martín; OLIVARES, Socorro. *Comunicación en las organizaciones*. Ed. Continental.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. *La sociología de la Empresa*. Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1969 pp 244

MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto; NOSNIK, Abraham, *Comunicación organizacional práctica*. Ed. Trillas, 1993, 109 pp.

MCLUHAN, Marshall, *La Comprensión de los medios como las extensiones del hombre*. Ed. Diana, 220 pp,

ORTIZ FRUTIS, Rubén. *Redacción e investigación documental en México*. Ed. Fondo Educativo Interamericano.

REBEIL, María Antonieta; RUIZ, Celia. *El Poder de la Comunicación en las organizaciones*. Ed. Plaza y Valdez, pp.386