

300602.

21
20y.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**LA REVISTA INTERNA COMO UNA
HERRAMIENTA DE INTEGRACION
EN LA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

SERGIO GONZALEZ MUÑOZ

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALIA TE ORGEN**

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO PRIMERO	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
CAPITULO SEGUNDO	
LA EMPRESA.....	5
- CONCEPTO DE EMPRESA.....	6
- DEFINICION DE EMPRESA.....	6
- LA EMPRESA COMO UNIDAD ECONOMICA.....	6
- LA EMPRESA COMO UNIDAD SOCIAL.....	7
- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.....	8
- ELEMENTOS DE LA EMPRESA.....	9
- OBJETIVOS Y FINES DE LA EMPRESA.....	9
- LOS PROCESOS SOCIALES DE LA EMPRESA.....	12
CAPITULO TERCERO	
LA COMUNICACION Y LA EMPRESA.....	21
- DEFINICION DE COMUNICACION.....	22
- MODELO DE COMUNICACION.....	22
- LA COMUNICACION COMO FUNCION.....	23
- LA COMUNICACION COMO PROCESO.....	24
- BARRERAS DE LA COMUNICACION.....	25
- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION DE SU CONTENIDO.....	26
- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION A SU ESTRUCTURA O PRESENTACION DEL CONTENIDO.....	29
- PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.....	33
- EFICIENCIA DE LA COMUNICACION.....	33
- SU IMPORTANCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	34
- PREVISION.....	34
- PLANEACION.....	35
- ORGANIZACION.....	37
- INTEGRACION.....	38

	Pág.
- DIRECCION.....	39
- CONTROL.....	40
 CAPITULO CUARTO	
COMUNICACION ESCRITA.....	41
- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ESCRITA.....	42
- PROBLEMAS EMISION Y RECEPCION.....	42
- CARACTERISTICAS DE UN BUEN ESCRITO.....	43
- INDICE DE NIEBLA.....	45
- LAS COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS.....	45
- COMUNICACION ESCRITA Y ADMINISTRATIVA.....	46
 CAPITULO QUINTO	
LA REVISTA INTERNA COMO UNA HERRAMIENTA DE INTEGRACION EN LA EMPRESA.....	51
- INTRODUCCION.....	52
- ¿QUE MOTIVO LA CREACION DE LA REVISTA INTERNA?.....	52
- ALGUNOS ENTECEDENTES.....	54
- TIPOS DE PUBLICACIONES INTERNAS.....	55
- EL PROBLEMA DE LA RETROALIMENTACION EN LAS REVISTAS INTERNAS.....	56
- PLANEACION DE LA REVISTA INTERNA.....	58
- FUENTES DE DONDE OBTENER MATERIAL.....	67
- DISTRIBUCION.....	69
 CAPITULO SEXTO	
INVESTIGACION.....	70
- MARCO TEORICO.....	71
- OBJETIVO.....	72
- TECNICA.....	72
- CATEGORIAS.....	72
- INDICADORES.....	73

	Pág.
- UNIDAD DE ANALISIS Y DE REGISTRO.....	75
- PROCEDIMIENTO. MUESTREO.....	75
- DESARROLLO.....	77
- RESULTADOS.....	85
- GRAFICA.....	87
CONCLUSIONES.....	88
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	ii
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	iii

INTRODUCCION.

DESARROLLO INTEGRAL.

El presente trabajo fue elaborado con el objeto fundamental de investigar si las revistas internas pueden ser medio de integración entre los trabajadores y la empresa.

Escogí este tema, ya que considero que el factor humano es uno de los más importantes para la existencia, desarrollo y sobrevivencia de cualquier empresa. Así mismo que la organización debe tener una función social y procurar que los trabajadores que en ella prestan sus servicios logren a través de ésta una realización personal, integrándose a la vez a los objetivos de la misma.

De acuerdo a ello, partí de la base de que el logro de ese desarrollo integral es vital para que exista una buena relación empresa - trabajador - sociedad.

Una de las herramientas que puede utilizar la empresa para lograr lo anterior, es la revista interna, considerada como un medio muy importante de comunicación entre ella y sus trabajadores.

Cuando nos referimos al trabajador, lo hacemos en un sentido más amplio, es decir, a toda persona que realiza un trabajo profesional, sea operativo o directivo, manual o intelectual, etc.

En cuanto al trabajo humano supone que el hombre puede realizar lo con libertad, a pesar de que no tiene otra opción que la de trabajar.

Con el trabajo humano se puede conseguir:

- a) Desarrollo de las propias capacidades humanas.
- b) Modificación perfectiva de las cosas.
- c) Servicio mediato o inmediato a otras personas.

Por lo tanto, el trabajo humano implica el ejercicio de las capacidades humanas para agregar a las cosas mayor utilidad y valor - en función de servicio a otros seres humanos, y en general a la so- ciudad. El trabajo humano es en último término un servicio.

Para la elaboración de cualquier revista interna, logrando su éxito, es necesario tomar en cuenta muchos factores humanos: Todo hombre que trabaja tiene diferentes motivos: Económicos, de desarrollo personal, de relación con otras personas, de carácter profesional, iniciativa, autonomía, etc.

Con esto vemos que no solo existe una motivación económica para el trabajo, sino que también éste es una ocasión y medio de desarrollo personal y de servicio a otras personas, pues cada uno - con su trabajo profesional, puede estar ayudando a otros.

Hay que reconocer que existen muchos obstáculos en el trabajo que se oponen al desarrollo integral del trabajador: Falta de formación, la politización actual, la irresponsabilidad, la falta de autoridad, la burocracia, la falta de colaboración, etc. Pero también hay que reconocer que forma parte del desarrollo integral la superación de los obstáculos y así lograr un trabajo bien hecho - que cumpla con lo que la empresa quiere del trabajador y que a la vez logre la satisfacción de éste.

Por lo tanto, un trabajo bien hecho es el que deja satisfecho a uno mismo y a los demás, hecho con objetivos, con una técnica elaborada, realizado en el tiempo previsto, sin regatear esfuerzos, con profesionalismo, con cariño a pesar de las dificultades, del que se pueda explicar el por qué de haberlo hecho así, un trabajo - para servir mejor.

Para lograr por tanto, un trabajo bien hecho, es necesario superar las limitaciones del trabajador y de su ambiente por medio de un afán de superación y una preparación continua.

Esto depende del propio conocimiento y aceptación del trabajador como persona y de su propia escala de valores.

El sentido del trabajo humano apunta a la perfección social y personal, y es necesario que la empresa reconozca que son muchos los valores con los que éste se relaciona.

Por tanto en este trabajo de Investigación Administrativa, hago énfasis en que la empresa puede utilizar la revista interna como una herramienta para hacer que el trabajador logre una mejora en su trabajo sin cambiar su estilo personal.

Desarrollo integral es aquél crecimiento físico, intelectual, social, humano, que permite al hombre desenvolverse tanto en su trabajo, como en su familia y en la sociedad a la cual pertenece, elevando su nivel de vida, acercándolo a una de sus realizaciones.

La empresa debe reconocer que el ser humano es sujeto de educación durante toda su vida. La persona es un ser individual, completo o perfecto en sí mismo y diferente de todos los demás. Cada ser humano como persona se caracteriza por su perfección, por su dignidad, pero somos a la vez seres inacabados, imperfectos. Por ésto, podemos y necesitamos mejorar.

A través de la revista interna la empresa debe tratar de cubrir todos los campos del trabajador y lograr la mejor fórmula y balancear el contenido, que sea el adecuado para los trabajadores de su empresa. En este trabajo no trato de dar la fórmula óptima para toda empresa, ya que cada una de acuerdo a su giro y características propias tendrá un balance óptimo, que varía de una a otra.

Por último, hay que recordar que el trabajo no es el único ámbito en el que el hombre se realiza y desarrolla. El abandono de otras esferas como el familiar o el social, perjudicaría el desarrollo integral, incluso el trabajo. Todo hombre tiene una familia y el buen o mal funcionamiento de ella se reflejará en la calidad de su trabajo. A la vez el hombre cuenta con relaciones sociales, es decir, compañeros, amigos, etc., con los que comparte diferentes experiencias, y que también se reflejarán en su desarrollo personal.

El desarrollo integral es por tanto, el desarrollo de las capacidades del trabajador en sus diferentes esferas en las que se desenvuelve.

En cuanto a la investigación administrativa en este trabajo, la técnica aplicada fue la del Análisis de Contenido Cuantitativo. Esta técnica aplicada a una serie de revistas internas de diferentes empresas, se hizo con el fin de investigar si éstas realmente dan importancia al desarrollo integral del hombre o solo lo propician en su trabajo.

Para complementar mi investigación realicé un cuestionario de opiniones sobre las revistas internas de diferentes empresas, con el objeto de conocer la opinión sobre las publicaciones de la revista interna de su compañía.

Este cuestionario de opiniones fue aplicado tanto a trabajadores como empresarios.

Cabe aclarar que estoy consciente de que para la elaboración de una revista interna es necesario que la empresa cuente con un departamento de comunicación encargado de elaborarla y con el presupuesto necesario para ello. Así mismo, sabemos que este tipo de empresas son la mínima parte con las que cuenta nuestro país, aproximadamente, un 20% o 30% de las empresas, pero hay que recordar que éstas

a la vez proporcionan grandes ingresos a la sociedad y obtienen con siderables utilidades comparadas con las empresas pequeñas. Por lo tanto en este trabajo me enfocaré a ellas.

Las empresas medianas y pequeñas pueden utilizar otros medios - de integración a los cuales no me referiré en este trabajo. Sin em - bargo se puede decir que entre ellos se encuentran la misma promo - ción de concursos, convivencias, paseos, excursiones, reuniones de departamentos, etc.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado , inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Hoy el hombre se impone y domina la empresa.

El trabajo ha vuelto a humanizarse. Hoy se reconoce al hombre como centro medular de la empresa alrededor del cual giran todas - las demás funciones y se convierte en su principal y constante preo cupación.

Obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de unos repercute en el bienestar de los demás.

Si las máquinas se detienen, el organismo peligra; si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección tropieza, se resiente toda la organización: Todo ello depende al fin y al cabo del trabajo del hombre.

Para exponer la importancia del hombre y de su trabajo dentro de la empresa, se dice que cualquier organismo social que tenga las mejores maquinarias, los mercados más abiertos y fáciles, los más - amplios abastecimientos, pero cuyo personal trabaje descontento, sin motivación o tratando intencionalmente de utilizar sólo en parte - las facilidades de la empresa y a la vez la existencia de otra em - presa donde los elementos de capital, equipo, mercados sean menos - buenos, pero en la que exista un personal entusiastamente interesa - do, motivado y deseosos de colaboración, el éxito lo tendrá esta em - presa. Porque las máquinas las mueven los hombres, el material y el

capital lo aprovechan, utilizan y aplican los hombres, los sistemas los realizan o desarrollan los hombres, las ventas, las compras - las hacen los hombres.

Por consiguiente, del estado anímico y de la coordinación de - éstos, dependerá en gran parte que la empresa triunfe.

Es por ésto que las empresas deben de estar conscientes de la importancia de que los trabajadores se sientan realmente integrados a ella y que al lograr los objetivos de la empresa logren realizar los suyos propios.

La empresa debe de utilizar todas las herramientas que tenga a su alcance para lograr que el trabajador esté contento con su trabajo y además esté informado.

La información constituye la base principal para la toma de decisiones.

Por tanto, el proceso de información, ocupa una posición central en el sistema de la organización, afecta al control y a la facultad de tomar acuerdos, a las relaciones entre personas y a la dirección.

La red está integrada no solamente por el aparato de información técnica, sino también por los sistemas nerviosos humanos de - las personas que integran a la organización.

Lo relevante de esta función ha sido fundamentalmente la facilidad para poder transmitir y recibir información a través de los caminos y canales adecuados para lograr un ambiente propicio en - el cumplimiento de las actividades dentro de los organismos.

A través de los especialistas en la materia, se han aportado multitud de medios para cumplir con los objetivos de índole informativo y motivacional hacia el personal. Uno de esos medios es la revista de comunicación interna, la cual es una excelente oportunidad para transmitir información de interés general sobre calidad, cambios, innovaciones, noticias, entrevistas que pueden ser consumidores, vendedores, especialistas, técnicos, etc. Así mismo, artículos sobre los avances obtenidos por supuesto dando todos los créditos necesarios. Además de ser una inmejorable tribuna, la revista interna es un esfuerzo conjunto de la organización, cuyo principal objetivo estriba en la mejoría de la calidad, de la productividad y el crecimiento personal del individuo, tanto en su centro de trabajo como en su núcleo familiar.

Para la elaboración de la revista interna se debe fomentar la participación del personal en la problemática de la empresa a través del conocimiento de las situaciones por las que está pasando la empresa, y los objetivos que se desean alcanzar, y del mismo modo, vigilar estrechamente que se hagan resaltar los éxitos y los logros que el grupo ha tenido. Un objetivo más debe ser el propiciar el nivel de confianza a través de efectuar y poner en práctica aquellas acciones requeridas para satisfacer todas aquellas peticiones e inquietudes que hayan surgido y que desde luego serán una prueba que el personal pondrá a la empresa para ver la efectividad y ganar confianza ante ellos.

Haciendo un análisis de la organización, vemos que el personal sindicalizado es la base más grande, fuerte y sólida que existe en la organización y si la empresa no mantiene un programa continuo de información dirigido hacia ese sector del personal enfrentará serios problemas ya que hay que considerar que ellos están recibiendo una serie de información por parte del sindicato y que en un momento dado, este canal puede ser más fuerte que el de la propia compañía la cual irá perdiendo fuerza y credibilidad.

Las ventajas de la revista interna pueden ser o son múltiples ; las comunicaciones inteligentemente planeadas y dirigidas, pueden ser importante factor en la regulación de un clima organizacional tan suficientemente sugestivo, que invite a que brote la productividad de empleados y obreros; en los casos en que se sostienen relaciones sindicales y se deseen conocer brotes de inconformidad en individuos tan to representados como no representados, las encuestas de opinión, tri bunas de expresión colectiva, etc. son importantes detectores de cual quier estrategia preventiva en el terreno laboral.

La existencia de canales tales como revistas, periódicos y boletines así como tableros de avisos, llevan a la formación de una opinión, una imagen de la empresa ante el empleado.

Sin embargo la mayoría de las empresas a pesar de sus buenos propósitos, suelen buscar únicamente la forma de crear a los trabajadores un ambiente propicio para el buen desempeño de sus funciones y el logro de una mayor productividad, creyendo que así lograrán una integración entre los mismos y la empresa, pero olvidan que el trabajador es un ser social que necesita de un desarrollo integral tanto mental como físico, intelectual y social que le permiten desenvolverse en el medio familiar, en el trabajo y en la sociedad en la que vive y de la cual forma parte.

Creo que únicamente si el trabajador tiene un desarrollo integral, existirá una verdadera integración entre él mismo y la empresa.

HIPOTESIS DE TRABAJO

" Si el personal de una empresa se encuentra íntegramente informado mediante diversas herramientas acerca de la organización para la cual labora, tendrá una mayor productividad y desarrollo personal dentro de la misma."

CAPITULO II.**LA EMPRESA.**

- CONCEPTO DE EMPRESA.
- DEFINICION DE EMPRESA.
- LA EMPRESA COMO UNIDAD ECONOMICA.
- LA EMPRESA COMO UNIDAD SOCIAL.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.
- ELEMENTOS DE LA EMPRESA.
- OBJETIVOS Y FINES DE LA EMPRESA.
- LOS PROCESOS SOCIALES EN LA EMPRESA.

CAPITULO II.

LA EMPRESA.

CONCEPTO DE EMPRESA.

"En la actualidad, no puede negarse la importancia que tiene la vida económica dentro de la sociedad contemporánea. Toda la vida económica de la sociedad moderna descansa sobre una institución llamada empresa. La empresa es la célula, el núcleo vital en donde se conjugan las necesidades, apetitos y ambiciones y en donde las relaciones humanas juegan el papel más importante." (1)

DEFINICION DE EMPRESA:

"Empresa es la unidad económica - social en la que el capital , el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad." (2)

LA EMPRESA COMO UNIDAD ECONOMICA:

Unidad se refiere a que la empresa está integrada por varias - partes: Capital, trabajo y dirección, que al relacionarse forman un todo. Es imposible considerar a la empresa como solamente una de - sus partes aisladas. La empresa transforma la naturaleza para hacer la más útil al hombre, es decir, le agrega un valor utilitario o de utilidad para el hombre, que expresado en términos monetarios viene a ser el valor económico agregado.

"El valor económico agregado es la diferencia entre lo que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe, y lo que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona." (3)

El poner en circulación bienes con mayor utilidad que antes de ser transformados por la empresa es un servicio a la sociedad a la vez que engendra riqueza. Podemos concluir por tanto, que no existe primacía alguna entre el proporcionar un servicio a la comunidad y el generar un valor económico agregado suficiente.

LA EMPRESA COMO UNIDAD SOCIAL:

La empresa es una agrupación humana. Aunque cada uno de sus elementos tiene distintas responsabilidades y facultades, se unen mediante una organización interna.

Es importante para mantener la estabilidad de la empresa conservar esta unidad social, ya que es mucho más difícil resolver un problema derivado de las relaciones humanas que un problema económico o técnico.

Es evidente el hecho de que la empresa presta un servicio a la comunidad, si no considera este servicio explícitamente como uno de sus principales objetivos, la empresa estará llamada a desaparecer.

La empresa debe estar siempre encaminada a la búsqueda del bien común que consiste en el conjunto de condiciones que se necesitan para que el hombre se desarrolle plenamente.

Dentro de la función social de la empresa está también el objetivo de generar una compensación humana suficiente, que consiste en aquellas compensaciones no económicas que recibe el trabajador por desempeñar su trabajo.

Entre estas compensaciones se encuentran el desarrollo de las capacidades, la autorealización y el logro. Sólo en la medida en que el trabajo actúe por sí mismo como "compensador humano", será por sí mismo productivo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA:

La empresa se justifica en el grado en que contribuya al bien común, uno de los objetivos de toda institución creada en toda sociedad.

"El bien común es el conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede lograr su destino moral y espiritual" (4), o sea, el conjunto de condiciones de la vida social que permite la elevación del nivel de vida, el goce de los bienes de la cultura y la operación efectiva de los principios de justicia y en resumen, el logro de la perfección de los individuos y las instituciones.

La empresa tiene una función de servicio social, ya que a través de su producción ayudan a satisfacer las necesidades de la sociedad, pues va a producir aquellos artículos que sabe que van a ser consumidos. Pero muchas veces este servicio social se forma con un fin puramente económico y por tanto egoísta, ya que preferirá producir artículos dañinos para el ser humano pues sabe que así podrá satisfacer aquellas necesidades creadas artificialmente a través de la publicidad, propaganda, medios masivos de comunicación, etc.

La empresa ayuda al interés social al proveer un medio de trabajo a un conjunto de individuos proporcionándoles buenas condiciones ambientales y remuneraciones que se incrementan a medida en que la eficiencia de la producción lo permita.

Además los bienes y servicios que se obtienen de la empresa, favorecen al bienestar colectivo, para lograrlo deben tener una calidad y un precio justo. La empresa tiene la responsabilidad de la enseñanza técnica que opera directamente en su propio beneficio. La educación técnica comprende la organización de los factores productivos, la investigación científico-técnica y la mejoría en los métodos y sistemas de producción.

Es necesario que el hombre de empresa se preocupe por tener un conocimiento de todos los aspectos del problema educativo, lo que no hará si no está plenamente convencido de que la empresa tiene una responsabilidad hacia el bienestar social, que va más allá de los objetivos de la producción y la obtención de utilidades satisfactorias sobre la inversión de sus accionistas, y de que la educación forma parte de este interés social.

Necesita el empresario convencerse de la obligación de capacitar constantemente al personal.

Otra responsabilidad de la empresa, es la de colaborar con las instituciones educativas para hacerles conocer las necesidades de la industria a cuya satisfacción deben orientarse los programas educativos.

ELEMENTOS DE LA EMPRESA:

La empresa cuenta básicamente con tres elementos:

1. Capital: Es tanto un conjunto de bienes destinados para la producción como los inversionistas.
2. Trabajo: Es la actividad personal operativa, cuyo fin es también la producción.
3. Dirección: Es el grupo humano (Cuerpo administrativo) que va a utilizar el proceso administrativo para cada una de las funciones específicas de la empresa.

También quedan incluidas todas las funciones de asesoramiento.

OBJETIVOS Y FINES DE LA EMPRESA:

Los objetivos de la empresa son aquellas metas o finalidades de acción que deben ser determinadas por la empresa como una entidad social, en relación de la comunidad dentro de la cual opera ,

y que son consideradas como guía en la toma de decisiones.

Para que los objetivos de una empresa funcionen, deben ser conocidos por cada persona para que cada una comprenda las metas de su propio trabajo y la forma en que tiene relación con los objetivos más amplios de toda empresa. Aparte deben ponerse por escrito. Deben también ser realistas en términos de los recursos internos de la empresa y de las oportunidades, amenazas y limitaciones externas.

Es recomendable que los objetivos sean reconsiderados y redefinidos periódicamente, para tomar en cuenta los cambios de las condiciones imperantes.

Para comprobar la validez de los objetivos es recomendable plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Constituye una guía general para la acción?
- ¿Facilita la toma de decisiones?
- ¿Sugiere herramientas útiles para medir y controlar la efectividad?
- ¿Es suficientemente ambicioso para resultar retador?
- ¿Puede establecerse relación entre los objetivos más amplios con los más específicos a niveles más altos y más bajos de la organización?
- ¿Sugiere el reconocimiento de limitaciones externas e internas?

La empresa puede tener muchos y muy diversos objetivos:

- Lograr una determinada participación en el mercado.
- Tener un margen de utilidades.
- Llegar a un cierto volumen de producción con la calidad y precio deseado.
- Tener una magnífica distribución, etc.

A) FINES DE LA EMPRESA COMO TAL:

La empresa tiene un fin inmediato y un fin mediato,

Su fin inmediato o próximo es "la producción de bienes y servicios para un mercado", a través de la cual conseguirá su objetivo último.

Los fines mediatos consisten en lo que busca la empresa con esa producción de bienes y servicios.

Para la empresa privada el fin mediatos es la obtención de un beneficio económico, es decir una ganancia entre lo invertido y lo obtenido, sin olvidar que si a la vez no satisface una necesidad general o social, perdería su razón de ser.

Para la empresa pública el fin mediatos es la satisfacción de una necesidad social, obteniendo o no un beneficio económico.

El fin último de la empresa es la realización del bien común.

B) FINES DEL EMPRESARIO:

La finalidad del empresario es la obtención de utilidades justas; agregando a ésta otras finalidades como pueden ser el cumplir con su responsabilidad social, la obtención de un prestigio social, etc.

Si un empresario tiene resueltas sus necesidades económicas, la jerarquía de sus necesidades puede cambiar de orden.

C) FINALIDADES DE OTROS LLIENTOS QUE DESIEMPEÑAN FUNCIONES EMPRESARIALES.

El capitalista busca como finalidad el acrecentamiento de su capital y seguridad en su inversión. Los jefes, técnicos y empleados, buscarán, aparte de sus necesidades económicas, la satisfacción de necesidades como son la de pertenencia, afiliación, y seguridad.

Las finalidades del grupo obrero podrían ser la obtención de un salario justo y suficiente para la satisfacción de sus necesidades primarias o esenciales, la seguridad en el trabajo, la mejoría de su posición social y la obtención de buenas condiciones de trabajo.

Actualmente cada uno de los participantes de la empresa, busca la satisfacción de sus propios intereses, logrando que la empresa no alcance la estabilidad ni el bien común. Por lo tanto uno de los principales objetivos de una empresa, debería ser la formación de un adecuado cuerpo administrativo que ayude a la coordinación de cada uno de los intereses que se formen dentro de la empresa.

LOS PROCESOS SOCIALES EN LA EMPRESA:

Un proceso es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Es cualquier operación o tratamiento continuo.

Algunos de los procesos sociales que se dan en la empresa son los siguientes.

- Comunicación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos
- Autoridad
- Poder

COMUNICACION:

Definición:

"Comunicación es un proceso en virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros."

(5)

Elementos de la Comunicación:

Los elementos de la comunicación son:

1. Fuente: Es aquella persona donde se origina la comunicación y -- quien dirige todo el proceso. Su responsabilidad es que este proceso se realice eficazmente, por lo que debe preparar todos los elementos del proceso y controlarlos adecuadamente.
2. Receptor: Es aquella persona o grupo de personas a quienes va dirigida la comunicación. Por tanto, para que la comunicación se realice eficazmente, es indispensable que todo el proceso se adapte al nivel del receptor y no a la fuente.
3. Canal: Son los medios por los cuales tiene que pasar la comunicación. Por ejemplo: La palabra hablada, escrita, gestos, omisiones, etc. Por lo general se utiliza una combinación de ellos.
4. Contenido: Es el mensaje de la comunicación, lo que queremos comunicar. Para poder lograr el fin de la comunicación es necesario que este contenido pase fielmente al receptor.
5. Respuesta: Debido a este ejemplo, se dice que la comunicación es bilateral, pues ocasiona una reacción y quien era la fuente se convierte en receptor y viceversa.
6. Ambiente: Es la forma en la que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor en un momento dado. Gran parte de la comunicación y de su éxito depende de este elemento.

Tipos de comunicación

1. Por los canales y su contenido:
 - Formal: Su contenido es ordenado por la empresa a través de los canales que ella misma ha señalado.
 - Informal: Es aquella que se utiliza en las pláticas, comentarios, etc. No es ordenada por ninguna persona.
2. Por el receptor:
 - Individual: Es aquella comunicación que va dirigida a una sola persona.
 - Genérica: Es aquella información dirigida a un grupo de personas.

3. Por la respuesta esperada:
 - Imperativa: Es aquella comunicación que exige una respuesta - precisa.
 - Exhortativa: Es aquella comunicación que espera alguna acción , sin imponerla obligatoriamente.
 - Informativa: No espera nada en un plazo inmediato, simplemente comunica.
4. Por su forma:
 - Oral: Se refiere a la palabra hablada.
 - Gráfica: Se refiere a la representación de símbolos convencionales.
 - Mímica: Se refiere a la representación mediante signos corporales.
5. Por su sentido:
 - Vertical: Aquella que se realiza por las líneas del mando.
 - a) Ascendente: De inferiores a superiores.
 - b) Descendente: De superiores a inferiores.
 - Horizontal: Es aquella que se transmite entre personas de un mismo nivel.

LIDERAZGO:

El liderazgo es un aspecto muy importante de la administración, ya que es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad. Es uno de los requisitos claves para ser un administrador efectivo.

Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo con el objeto de combinar los objetivos materiales y humanos de tal forma, que se logren los objetivos perseguidos por el grupo. La clave para hacer ésto es la existencia de una clara función administrativa y de un cierto grado de autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

La esencia del liderazgo es el procelismo , es decir, el de -

seo de las personas por seguir a alguien, lo que hace de un individuo - un líder.

Además, las personas tienden a seguir a aquéllos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. Podemos ver, por lo tanto, que el liderazgo y la motivación están íntimamente ligados.

Cuando comprendemos los motivos, podemos apreciar mejor lo que quieren los seres humanos y por qué actúan de tal forma.

Más aún, los líderes pueden no solo responder a estos motivadores, sino también acentuarlos o disminuirlos a través del clima organizacional que establezcan. Ambos factores son importantes para el liderazgo y para la administración.

"El liderazgo se define como la influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo." (6)

"El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder." (7)

El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Toma su lugar frente al grupo, facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.

Funciones del liderazgo:

Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos sus subalternos para ayudar con celo y confianza en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo. La moral estaría siempre en alto y todos producirían a su máxima capacidad. Pero, ya sea por una falta de motivación o de oportunidad, de circunstancias ambientales adversas o administradores me di oc res, pocos subalternos trabajan con continuo celo.

La función del liderazgo, es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo a su capacidad máxima.

Naturaleza del liderazgo:

Cualquier grupo de personas que trabaja cerca de su capacidad total tiene a alguien como cabeza, que es hábil en el arte del liderazgo.

Esta habilidad es un compuesto de tres elementos:

- A) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en diferentes momentos y en distintas situaciones.
- B) Habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto.
- C) Fuerza para actuar de forma que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones.

Debe quedar claro que casi todo puesto funcional dentro de una empresa organizada, está planeado para satisfacer a los participantes, y como consecuencia para ser más productivo para la empresa.

En realidad, tal vez el principio fundamental del liderazgo sea : Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

TOGA DE DECISIONES:

La toma de decisiones, o sea, la selección de un curso de acción entre varias alternativas, es el núcleo de la planeación. No puede decirse que un plan existe hasta que una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación, haya sido tomada; hasta este punto te

neros solamente estudios y análisis de planeación. Los administradores consideran algunas veces la toma de decisiones como un trabajo central, porque deben escoger en forma constante lo que se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y ocasionalmente cómo debe hacerse.

La toma de decisiones es sin embargo, tan solo un paso de la planeación, aún cuando se haga rápidamente y con poca reflexión o influya en la acción solo durante unos pocos minutos. Es también parte de la vida de cada individuo. La planeación ocurre en la administración o en la vida personal siempre que se hagan elecciones con el propósito de alcanzar una meta a la luz de limitaciones como tiempo, dinero, etc.

Más aún, un curso de acción rara vez puede juzgarse en forma individual a causa de que virtualmente cada decisión debe estar ligada a otros planes.

Racionalidad y toma de decisiones:

La toma efectiva de decisiones requiere la selección racional de un curso de acción.

Deben satisfacerse ciertas condiciones antes de que podamos decir que un individuo está actuando o decidiendo con racionalidad.

En primer lugar, debe tratar de alcanzar una meta que no puede alcanzarse o lograrse sin una acción correcta.

En segundo lugar debe tener una clara comprensión de los cursos a través de los cuales puede alcanzarse la meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes.

En tercer lugar, debe tener la información y habilidad necesarias para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada.

Y, finalmente, tener el deseo de optimizar, a través de la selec -

ción, la alternativa que permita alcanzar la meta en la mejor forma.

Desarrollo de alternativas:

Suponiendo metas conocidas y claras premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es encontrar opciones o alternativas.

La habilidad para encontrar alternativas es a menudo tan importante como seleccionarlas correctamente. Por otra parte, el ingenio, la investigación y la perspicacia, con frecuencia revelarán tantas alternativas que no podrán evaluarse en forma adecuada. El administrador que se encuentre en esta situación necesita ayuda, y esto como la asistencia en la selección de la mejor alternativa, se encuentra en el concepto del factor limitante o estratégico.

El principio del factor limitante:

"Un factor limitante es aquél que obstruye el camino hacia el cumplimiento de un objetivo deseado." (8) Si se reconocen con claridad estos factores, el administrador reducirá su búsqueda de alternativas a aquéllas que eliminen los factores limitantes.

Surge así el principio del factor limitante: Al escoger entre diversas alternativas, cuanta mayor capacidad tenga un individuo para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o críticos para el logro de la meta deseada, más clara y con precisión se puede seleccionar la mejor alternativa.

La búsqueda y reconocimiento de los factores limitantes en la planeación, nunca termina. Para un programa, en cierto momento, posterior y para una decisión similar, el factor limitante puede ser algo relativamente de poca importancia.

El proceso básico de Evaluación:

Una vez que se han aislado las alternativas apropiadas, el paso siguiente en la planeación es su evaluación y la selección de la que contribuye a la meta en la mejor forma.

Este es el punto importante en la toma última de decisiones, aunque también se deben tomar en las otras etapas de la planeación, en la selección de las metas, en la selección de premisas críticas y aún en la selección de alternativas.

MANEJO DE CONFLICTOS:

Todo conflicto es un obstáculo para la coordinación, por lo que debe de solucionarse lo más pronto posible, aunque no satisfaga a una de sus partes en su totalidad.

El conflicto puede ser aprovechado pues "tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes". (9)

Los conflictos se dividen en:

- A) Por dominación: Una de las partes del conflicto obtiene todo lo que deseaba por lo que la otra parte pierde todo.
- B) Por conciliación: Ambas partes ceden algo de sus pretensiones para solucionar el conflicto.
- C) Por integración o coordinación: Ambas partes logran todo lo que pretendían haciendo un replanteamiento del problema.

AUTORIDAD:

"Autoridad es el derecho inherente a un rango para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o departamento. Es el poder para influir en el comportamiento y en la acción." (10)

La autoridad es la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organización. Hay relaciones de autoridad y de responsabilidad en todas las tareas donde existe la unión superior - subordinado. Se delega autoridad y no la responsabilidad.

El derecho de autoridad disminuye a medida que desciende desde el más alto hasta el más bajo escalón de la estructura de la organización.

La autoridad nunca es absoluta y cambia por las variaciones en el comportamiento del grupo. La autoridad tiene limitaciones biológicas, económicas, físicas, tecnológicas, etc.

PODER:

Cuando el administrador ha llegado al punto en que tiene el gusto de ver que sus decisiones conllevan acción, ya que habrá demostrado su capacidad para resolver dilemas y que logre hacer las cosas, habrá desarrollado criterio y ganado la confianza de sus superiores. Aquí puede darse más rienda suelta en el ejercicio de la autoridad que le permite influir sobre la gente y los hechos orientándolos como deseé.

El poder se deriva en gran parte de la autoridad, en donde hace uso de recursos tanto materiales, como humanos; por tanto, el administrador que llega a esta etapa, goza de un margen considerable para modificar estrategias, prácticas, productos y objetivos.

Estas modificaciones llevan implícito un fuerte elemento de creatividad. El administrador desea ensayar nuevas ideas, mejorar la orientación de la empresa y señalar con orgullo su obra.

CAPITULO III.

LA COMUNICACION Y LA EMPRESA.

- DEFINICION DE COMUNICACION.
- MODELO DE COMUNICACION.
- LA COMUNICACION COMO FUNCION.
- LA COMUNICACION COMO PROCESO.
- BARRERAS DE LA COMUNICACION.
- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION A SU CONTENIDO.
- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION A SU ESTRUCTURA O PRESENTACION DEL CONTENIDO.
- PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.
- EFICIENCIA DE LA COMUNICACION.
- SU IMPORTANCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
 - PREVISION.
 - PLANEACION.
 - ORGANIZACION.
 - INTEGRACION.
 - DIRECCION.
 - CONTROL.

CAPITULO III.

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.

DEFINICION DE COMUNICACION:

Como se mencionó en el capítulo anterior, "Comunicación es un proceso en virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y senti - mientos son conocidos y aceptados por otros." (11)

"Es toda transmisión de información con vistas a una respuesta - que no siempre implica una aceptación pasiva." (12)

Siempre se da en dos direcciones incluyendo la respuesta silencio sa, pudiendo ser verbal, mediante la palabra escrita o un lenguaje for malizado (matemáticas).

MODELO DE COMUNICACION:

Toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna - persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse - en comunicación. Una vez dada la fuente con sus ideas, necesidades, in tenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente.

El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de men saje, el cual es una conducta física: Traducción de ideas, propósitos - e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

Para llegar a traducirse en código el lenguaje y los propósitos - de la fuente, se requiere de un codificador, el cual es el encargado de tomar las ideas de la "fuente" y disponerlas en un código, expre - sando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

En la comunicación de persona a persona la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la "fuente" : Mecanis -

mos vocales (palabra hablada, gritos, notas musicales, etc.), los sistemas musculares de la mano y de las demás partes del cuerpo.

Cuando la comunicación es más compleja, se separa a la fuente del codificador, por ejemplo, gerente de ventas y vendedores y cuando és ta es simple, el codificador y la fuente es la misma persona. El codificador es el que traduce el objetivo de la fuente en forma de men saje.

Canal: "Medio portador de mensajes, conducto. La elección de los canales es importante para la efectividad de la comunicación." (13)

Receptor: "Es la persona en el otro extremo del canal, a quien va diri gida la comunicación." (14)

Las fuentes y los receptores de la comunicación deben ser siste - mas similares para que la comunicación sea posible. En ocasiones la - fuente y el receptor son la misma persona. Así como la fuente va a ne - cesitar de un encodificador, el receptor necesita de un decodificador.

Decodificador: "Es un código que utiliza el recepto para retradu cir, recodificar el mensaje y darle la forma que le sea utilizable . Son las facultades sensoriales del receptor." (15)

Algunos autores agrupan al encodificador y decodificar en una - palabra llamada "codificador".

COMUNICACION COMO FUNCION:

Las comunicaciones son vitales para cualquier forma de vida so cial.

La información, las ideas, los medios de transmisión, el destino de la transmisión, la intención del remitente y la percepción del receptor son partes de la función y proceso de la comunicación.

"No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Se considera también como la forma en que se encauzan las fuentes de la energía social a través de sistemas sociales." (16)

Por medio de la transferencia de la información se modifica la conducta, se efectúan cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.

Bernard ha definido a la comunicación como "el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito central". (17)

Esta es en sí la función básica de la comunicación.

La actividad de grupo es imposible sin una transferencia de información, ya que si ella no existe, no se pueden efectuar ni la coordinación ni los cambios.

Las comunicaciones dentro de la organización deben suministrar la información exacta a todos los miembros que necesiten de su contenido.

Esto supone que el sistema no posea ni demasiada ni muy poca información, y que sea claro quien puede utilizar la información existente.

LA COMUNICACION COMO PROCESO:

"Proceso es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Cualquier operación o tratamiento continuo". (18)

En cualquier proceso, sus elementos influyen sobre los demás, es decir, interaccionan entre sí. Sus componentes y relaciones son dinámicos, continuos y cambiantes; es decir que carecen de principio o de fin. No es estático, sino se haya en movimiento, un ejemplo de este dinamismo en los procesos es la comunicación.

"El proceso de la comunicación es por definición un proceso de relación: Una parte es emisor y otra es receptor en un momento determinado - del tiempo". (19)

El comunicador intenta influir sobre las respuestas de una persona - en particular o sobre un grupo de personas. Puede ocurrir que sea recibido por aquél a quien estaba destinado o bien que lo reciban personas a - las cuales no iba dirigido o que ocurran los dos casos. Por lo tanto, el comunicador puede afectar a la gente en forma diferente a la que pretendía si olvida que su mensaje puede ser recibido por aquéllos a los que no estaba destinado.

Los efectos y resultados de la comunicación a veces no concuerdan - con la intención deseada por lo que los receptores, no siempre responden al propósito de la fuente.

Si hay incompatibilidad en los propósitos de la fuente y el receptor el proceso de la comunicación se verá interrumpido. Sin embargo, si los - propósitos son independientes o complementarios, el proceso podrá conti - nuar.

BARRERAS DE LA COMUNICACION:

Si un emisor es intimidado por su receptor durante el envío del mensaje, la naturaleza del mismo y su interpretación se verán afectadas. Hay otros muchos factores además de la intimidación que pueden interrumpir la relación emisor - receptor. Entre estos factores se encuentran las dife - rencias de estatus, modelos perceptivos distintos, etc.

El no estar alerta sobre la potencialidad de los receptores ha sido responsable de los fracasos de muchos intentos organizacionales para mejorar las operaciones por medio de la simple utilización de mayores comunicaciones.

Ya que la comunicación implica algo que se envía a un receptor , lo que el receptor hace con el mensaje es lo importante del sistema.

El proceso de percepción está sujeto a diferentes factores, lo que puede ocasionar diferencias en la forma en que dos personas perciban el mismo mensaje.

El receptor puede responder a señales de las que no está al tanto, ser influido por factores emocionales, emplear señales inadecuadas, etc. Sus necesidades personales, sus valores e intereses entran también en el proceso de percepción.

La mayor parte de las comunicaciones se efectúan en interacción con otros y la manera como se percibe al otro en el proceso de interacción afecta la forma en que una persona percibe la comunicación.

(El análisis de percepción en las organizaciones debe tomarse como condición básica en el proceso de comunicación.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION DE SU CONTENIDO:

La información es el contenido de la comunicación. Esta información puede ser muy variada, por lo que se puede clasificar en especies. Bajo el marco de administración, el fondo y el propósito de la información están condicionadas por el ámbito de su desarrollo, por la naturaleza de las relaciones que genera la comunicación y la clase de organizaciones de las cuales proviene y por las direcciones o cursos que fluyen.

Comunicación Interna y Externa:

Con respecto al ámbito en el que las comunicaciones se desarrollan se dividen en comunicación interna y externa.

Comunicación interna: Son los mensajes dentro de la organización - con diferentes fines.

Comunicación externa: Tienen lugar hacia afuera de la organización en un doble sentido, de salida y de receptor.

Organización Formal, Informal e Implícita:

Organización Formal: Se configura con el conjunto de relaciones - teóricas y abstractas que existen entre los puestos (división del trabajo), los cuales se identifican como unidades de trabajo específicas e impersonales. Tiene asignado un conjunto de actividades que deben realizarse de acuerdo a una autoridad y a una responsabilidad. Suponen ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto.

Organización social: Es el conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los puestos.

Organización informal: Relaciones que surgen entre las personas - con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la empresa. Debido a esto las comunicaciones se agrupan en dos rubros:

Formales, Ordinarias u Oficiales: Responden y mantienen a la organización en cuanto a sus proyecciones formal y social. También se llaman laborales. Circulan por direcciones establecidas y favorecen la coordinación de actividades.

Informales, Extraordinarias o Extraoficiales: Nutren a la organiza

ción informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de la autoridad, responsabilidades y deberes.

No siguen cursos o procedimientos de la organización formal. Se suscitan por motivos particulares como edad, sexo, clase social, nivel de educación, etc. La identidad de jerarquías, el tipo de trabajo y la vecindad pueden ser factores de vinculación (grupos femeninos, obreros de taller, etc).

Existe otro canal de comunicación llamado implícito, que se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y sólo filtra la parte de información que éstos consideran razonable y digna de ser aceptada.

Esta comunicación contiene información que no siempre parte de hechos, y se basa en las zonas de ignorancia que persisten y costumbres en las que no se despliegan esfuerzos para obtener un conocimiento científico.

La imagen de la empresa que se han formado sus miembros es comunicación implícita, ya que la mayoría de las veces no obedece a la comprobación de hechos o razonamientos lógicos.

Comunicación Vertical (Ascendente y descendente) y Horizontal:

Son aquellas informaciones que pueden partir del nivel jerárquico superior hacia un subordinado, de un subordinado a un superior, o darse en un mismo nivel jerárquico.

La comunicación circular abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN FUNCION A SU ESTRUCTURA O PRESENTACION DEL CONTENIDO.

En la Dirección Vertical Descendente:

Orden: Proviene del jefe, es decir, se basa en la autoridad de quien las origina y explica qué debe hacerse. Debe ser concreta. Persigue la modificación de alguna situación establecida. La orden puede ser fuente de incompreensiones, resentimientos y antagonismos si no se hace con una cuidadosa preparación previa. Las órdenes sólo deben darse por excepción.

Instrucción: Es de carácter general y ésta es la principal diferencia con las órdenes. Constituye orientaciones sobre procedimientos que enfatizan cómo hacer las cosas. Puede no estar dirigida a una persona en particular como es el caso de las políticas de una empresa, normas, etc.

Información: Es toda comunicación de orden general que contribuye a esclarecer el por qué y para qué de lo que se hace y a vincular más a los individuos con la empresa. La constituyen periódicos, revistas, publicaciones internas, cartas de felicitación y manuales que comprenden una clara orientación sobre lo que la institución espera de su personal y presenta a su vez las perspectivas de lo que los subordinados pueden esperar del propio grupo.

Reuniones y Asambleas: Son reuniones entre jefes y empleados cuya celebración se lleva a cabo con cierta periodicidad. Requieren de planeación previa. Su finalidad es fomentar la participación para formular conclusiones o bien aportar sugerencias y que el ejecutivo de línea tome las decisiones que estime pertinentes. Las asambleas son también reuniones deliberantes sólo que admiten convocación de todo el personal de la institución, de un departamento o de una sección.

Charlas: Son conferencias sin formalismos, que sirven para ilustrar, agradecer o motivar.

Entrevista: Es apertura de comunicación personal para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación. Responden a las preguntas de dónde, cuándo, quién.

Discurso: Es presentación personal de un tema en forma atractiva y con objetivo definido. Debe dejar siempre un mensaje. Puede tener propósitos didácticos, políticos, ceremoniales, sensibilizar estéticamente u originar debate o discusión.

Medidas Disciplinarias: Incluye desde la amonestación, el apercibimiento para no incurrir en faltas al cumplimiento de obligaciones hasta la aplicación de sanciones.

Reglas: Son orientaciones o normas de acción específica, formuladas con autoridad, a fin de que los trabajadores se enteren de las condiciones bajo las cuales deben desempeñar su trabajo. Son estipulaciones técnicas o administrativas que incluyen normas de conducta.

Manuales e Instructivos: Manuales, son compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información completa sobre diferentes aspectos. Pueden ser generales o departamentales. Los instructivos son compilaciones sobre la forma de llevar a cabo las actividades o sea, de procedimientos. Contienen instrucciones que se emiten en casos concretos.

Derechos y obligaciones: Divulgación de las prevenciones de la ley, del contrato colectivo si lo hay y del reglamento interior del trabajo que surten efectos legales.

En la Dirección Vertical Ascendente:

En la dirección vertical ascendente debe haber un clima de libertad e iniciativa.

Encuesta de actitud: Se realiza mediante una investigación muestral o sondeo. Primero se escoge la muestra, se levanta la encuesta por medio de cuestionarios, se hace la tabulación de los datos, se obtiene un conocimiento de opiniones no individuales sino generales.

Quejas: Son manifestaciones de inconformidad y representan un estado de insatisfacción independientemente de su fundamento o procedencia. Supone la existencia de jefes dotados de facultades para saber escuchar o recibir la querrela, conocerla, tramitarla y resolverla o convencer con tacto al empleado sobre su impropiedad. Debe fomentarse un clima de confianza.

Sugerencias: Debe haber medios para que los subordinados expongan - sus proposiciones. Es un medio de motivación para el trabajador ya que participa en el trabajo.

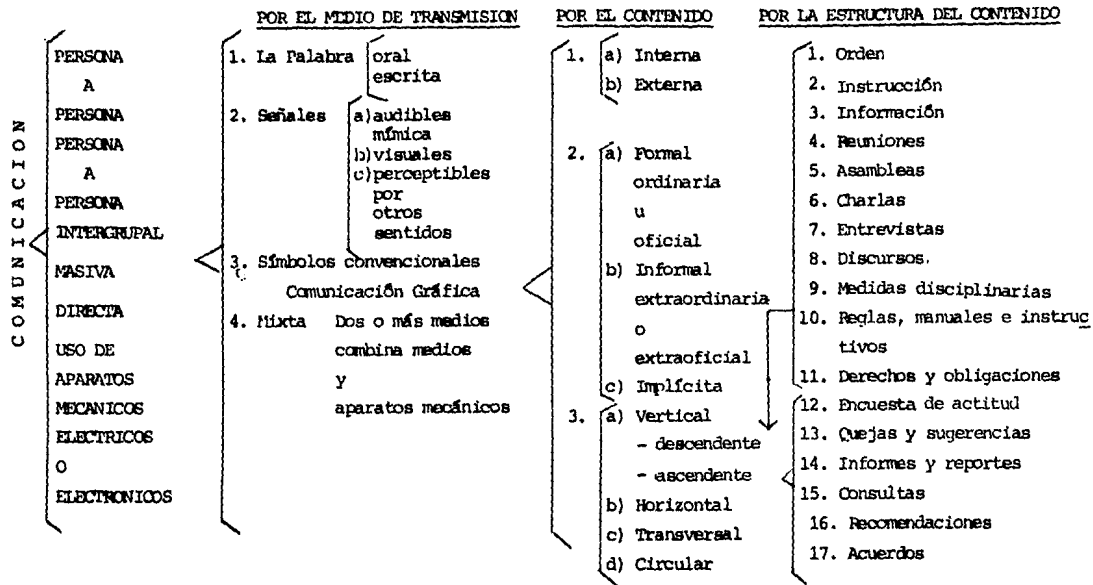
Informes y reportes: Los informes son periódicos. Los reportes tienen carácter excepcional para situaciones extraordinarias.

Consultas: Son comunicaciones de los trabajadores en forma de consulta sobre aspectos de trabajo, aunque también pueden ser por asuntos personales.

Recomendaciones: Consejos técnicos o científicos de unidades asesoras sobre asuntos que requieran conocimientos y experiencia.

Acuerdos: Se somete al superior asuntos en los que debe rehacer una decisión de su competencia. El subordinado puede presentar un proyecto de solución.

CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA:



PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION:

Los principios de la comunicación son los siguientes:

- A) La comunicación es bilateral.
- B) La comunicación debe revisarse constantemente.
- C) La comunicación siempre es un medio. Dependerá del fin buscado el usar los diferentes medios.

EFICIENCIA DE LA COMUNICACION:

Puesto que la comunicación es la forma a través de la cual las personas en las empresas organizadas intercambian información ya sea con respecto al ambiente o a los requisitos operacionales de los supervisores, o a la circunstancia del programa, o a las ideas para mejorar la eficiencia operacional, los administradores tienen necesidad especial de contar con una comunicación excelente.

Las siguientes guías son recomendadas a este respecto:

- A) Claridad: Una comunicación posee claridad cuando se expresa en el lenguaje adecuado y se transmite en forma tal que la comprenda el que la recibe.
- B) Integridad: Todas las comunicaciones deben plantearse y transmitirse en forma tal que apoyen la integridad de la organización formal.
- C) Uso estratégico de la organización formal: La comunicación más efectiva resulta cuando los administrativos utilizan la organización in formal para complementar las vías de comunicación de la organización formal.

La investigación de la eficiencia en la comunicación trae a la luz el hecho de que cada mensaje debe expresarse en un lenguaje comprensible para el oyente y que se debe prestar plena atención a la transmisión y recepción.

Las guías de integridad y el uso estratégico de la organización in-

formal se refieren a la transmisión de comunicación dentro de un grupo - organizado. Puesto que es importante mantener la integridad de la organización formal, toda comunicación debe apoyar sus objetivos.

La organización informal es un fenómeno que deben aceptar los administradores. Opera sobre bases enteramente diferentes a las de las organizaciones formales, pero es siempre una parte de ellas. La información, cierta o no, fluye con rapidez a través de las organizaciones informales. Como consecuencia de ello, los administradores deben hacer uso de esa forma para corregir mala información y lograr la transmisión de la apropiada para la comunicación formal.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

PREVISION:

"Implica anticipación de acontecimientos y situaciones futuras sin - la cual sería imposible hacer planes. Por lo tanto, es la base para la - planeación". (20)

"La previsión es el elemento de la administración, en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse , reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales - cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa." (21)

La fijación de los objetivos sobre todo los generales o supremos, es función de los dueños o empresarios. El administrador debe establecer lo que debe y cómo debe hacerse y ver que se haga. Además de este punto, - utiliza la comunicación, ya que sugiere al consejo directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aún la suspensión de objetivos-generales. Además debe fijar los que son particulares y los que son a corto plazo. Así mismo necesita explicarlos con claridad y realizar su jerarquización en la empresa, para lograr la coordinación de los objetivos individuales con los diferentes del grupo y con los supremos de la empresa.

Al definir el objetivo, debe procurarse contar con opiniones de diver sas personas sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos diferen tes o complementarios.

Debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia, de esta ma nera se puede analizar mejor, fijar su alcance, establecer los límites den tro de los que pensamos alcanzarlos, etc.

Debe ser perfectamente conocido por todos los que han de ayudar a rea lizarlo. Se debe motivar a todas las personas que cooperan en su realización.

Para su fijación se utiliza la investigación con la que se determinan los factores tanto positivos, como negativos así como los medios más aptos que influyen en la obtención del objetivo fijado.

PLANEACION:

"Fija lo que va a hacerse,. Fija el curso de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de ope raciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números neces arios para su realización. Hacer que ocurran cosas que de otro modo no ha brían ocurrido." (22)

La importancia de la planeación radica en que el objetivo señalado en la previsión sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado, el control es imposible si no se compara con el plan previo.

Dentro de la planeación deben existir políticas, procedimientos, pro gramas y presupuestos.

Políticas:

"Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto o rientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les

corresponde tomar, sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Son indispensables para la adecuada delegación o sea, en hacer a través de otros. Las políticas señalan medios para conseguir las - metas." (23)

Las políticas deben expresarse por escrito y deben ser conocidas en los niveles en que deben ser aplicadas. Debe existir alguien que coordine e interprete su aplicación para no caer en contradicciones.

Las políticas deben ser revisadas periódicamente. Se dan sobre todo - en los niveles altos.

Procedimientos:

"Los procedimientos son planes que señalan la secuencia cronológica - más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Son varios métodos que se articulan en una secuencia". (24)

Se dan sobre todo en los niveles de operación. Tienden a crear rutinas de actividades. Deben fijarse por escrito de preferencia gráficamente. Se debe evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Programas:

"Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para la realización de cada una de sus partes." (25)

Todo programa debe ser aprobado por la autoridad superior administrativa para que con su apoyo se pueda lograr el éxito y también debe convenir a los jefes de línea que los van a aplicar. Se debe escoger el momento adecuado para lanzarlo.

Presupuesto:

"Los presupuestos son una modalidad de los programas. Consisten en la determinación cuantitativa de los elementos programados." (26)

ORGANIZACION

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (27)

La organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Dentro de la organización hay algunos puntos importantes como son:

Especialización: Quanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia precisión y destreza. La especialización es útil cuando hay un conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, disminuyendo la eficiencia.

Cuando no se reconocen los límites de la especialización se llega a una super - especialización, que produce monotonía o lesiona a la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a máquina.

Unidad de Mando: Para cada función debe existir un solo jefe con un determinado grado de responsabilidad y un control adecuado.

Organigramas: Es la representación gráfica de los sistemas de organización. Cada puesto se representa mediante un cuadro que encierra el nombre del puesto. La unión de cuadros representa los canales de autoridad y responsabilidad y las vías de comunicación formal.

Sirven porque revelan:

- División de funciones.
- Niveles jerárquicos.
- Línea de autoridad y responsabilidad.
- Canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados.
- Relaciones entre los distintos puestos.

INTEGRACION:

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (28)

Algunos puntos que destacan de la integración son:

- Adecuación de hombres y funciones, es decir, los hombres que han de de de desempeñar cualquier función dentro de una empresa deben de reunir los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Se deben adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- Provisión de elementos administrativos. Debe proveerse a cada miembro de una empresa de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.
- La importancia de la inducción adecuada de cualquier persona a su nuevo puesto.

Cuatro pasos para la integración de personas a la empresa son:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Desarrollo.

DIRECCION:

"Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente a delegándola, y se vigila que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".

(29)

"La dirección es lograr el objetivo de acuerdo con los planes de la organización." (30)

La toma de decisiones es la llave final del proceso administrativo, ya que nada se puede llevar a cabo si no se toma una decisión.

Método para la toma de decisiones:

1. Identificar con claridad el problema sobre el cual se va a decidir. Es importante saber plantear el problema.
2. Debemos tener la mayor información posible para poder decidir.
3. Se deben planear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderar sus ventajas y desventajas.
4. Eliminar las diferentes alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente.
5. Deben tomarse las decisiones complementarias.
6. Hay que establecer un sistema de control de resultados y de las principales decisiones.

Sus fines o etapas son:

- Delegación: Que se delegue autoridad, administrar es "hacer a través de otros".
- Autoridad: Que se ejerza autoridad para lo que hay que precisar, sus tipos, elementos, clases, etc., para cada empresa.
- Comunicación: Que existan canales de comunicación a través de los cuales se controlen resultados.
- Supervisión: Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

CONTROL:

"Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (31)

Existen dos tipos de controles:

- A) Sobre resultados.
- B) Control automático (Feedback). No hay que esperar a que se produzcan los resultados para poner la acción correctiva sino que un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente con base a los resultados sin necesidad de detenerlo.

Algunas características son:

- Deben existir estándares de alguna manera precisados.
- Será mejor cuanto más preciso y cuantitativo sea.
- Deben ser flexibles.
- Deben reportar rápidamente las desviaciones.
- Deben ser claros para todos los que habrán de usarlos.
- Deben llegar lo más concentrado que sea posible a los altos niveles administrativos que han de utilizarlos.
- Deben conducir por sí mismos de alguna manera la acción correctiva.

CAPITULO IV.

COMUNICACION ESCRITA.

- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ESCRITA.
- PROBLEMAS EMISION Y RECEPCION.
- CARACTERISTICAS DE UN BUEN ESCRITO.
- INDICE DE NIEBLA.
- LAS COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS.
- COMUNICACION ESCRITA Y ADMINISTRATIVA.

CAPITULO IV.

LA COMUNICACION ESCRITA.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ESCRITA:

La escritura y particularmente, lo escrito, constituye la memoria de la humanidad.

Una de las maneras más prácticas de lograr permanencia de algo a bajo costo y al alcance de toda persona que sepa escribir, es por medio de la información objetivada en la escritura. La comunicación escrita precisa de una escritura para alcanzar las características de claridad, objetividad y concrectividad.

Para escribir bien necesitamos conocer el tema.

El desarrollo de un tema implica la búsqueda de las ideas, la ordenación de las mismas y la forma de expresión. Finalmente, se debe hacer una revisión crítica para corregir, redondear expresiones y hacerlas lo más claras posibles.

En el estilo se refleja la personalidad del autor de un comunicado escrito, las características de su temperamento y su estado de ánimo. El estilo debe ser natural y accesible al mundo del receptor, pues mientras más se adapte a las capacidades del lector, cumplirá mejor su cometido.

PROBLEMAS EMISION Y RECEPCION:

La expresión escrita presupone dos habilidades:

1. La habilidad para expresarse por escrito.
2. La habilidad para adquirir los conocimientos e informaciones de lo que está escrito, o sea, leer con rapidez y alta comprensión.

Debemos cuidar que las comunicaciones escritas sean comprendidas en todas sus palabras, por quien recibe el mensaje, pues si no, caeríamos - en un fracaso de la comunicación. Un principio básico de la comunicación es que las palabras deben comunicar ideas para ser comprendidas como símbolos a los cuales se les asigna un significado, conforme a un código de mutua aceptación.

El lenguaje tiene una función para representar y otra de carácter - emotivo para provocar o modificar actitudes. El carácter simbólico del lenguaje tiende a la descripción que conduce al receptor a representarse cosas que no capta con los ojos.

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

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

CARACTERISTICAS DE UN BUEN ESCRITO:

1. En un escrito debe estar el pensamiento comprendido entre el emisor y el receptor. El uso del sentido común y la comprensión del nivel - intelectual y del mundo sensible del receptor, son indispensables para disponer las partes del mensaje.
2. Claridad, para lo que se necesita:
 - Selección de expresiones para que no admitan más de una interpretación correcta.
 - Respeto a la puntuación y otras normas de la gramática.
 - Utilizar lenguaje llano indirecto o directo. Mientras más largo y

complicado sea el tema, será necesario utilizar frases más cortas y más sencillas.

Para mejorar la claridad también se necesita:

- Se debe imprimir a los escritos rasgos personales, o sea, hablar acerca de las cosas y relacionarlas con las personas que las usan, que las compran o que son influenciadas por ellas.
- En un buen escrito se pueden utilizar refranes o proverbios para enfatizar la idea o el mensaje. También es conveniente utilizar ejemplos.
- Exponer un punto cada vez, dando a conocer dónde empieza y dónde termina el asunto. Para esto, hay que estructurar bien el material antes de empezar a escribir.

Para lograr esto, las organizaciones deben de contratar redactores profesionales que cuenten con varias cualidades, como son:

- Curiosidad para recoger o almacenar datos.
- Observar objetivamente las situaciones antes de emitir juicios propios.
- Paciencia para buscar datos y fuentes de información.
- Habilidad para expresarse por escrito.
- Debe ser una persona cordial que refleje su buen ánimo en los trabajos que produce.

Premisas para la comprensión: En la comunicación escrita requerimos:

- Frases breves.
- Frases con estructura y composición de la forma más simple.
- Eliminación de adjetivos innecesarios.
- Palabras de una o dos sílabas si son para matizar el mensaje y el contenido del mismo.
- Términos de uso común.

INDICE DE NIEBLA:

Existe un parámetro para detectar en una dimensión muy aproximada la claridad de un mensaje, tomando una muestra del escrito y analizándola. Esto es el índice de niebla.

La limitación de este método es muy subjetivo.

LAS COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS:

El factor humano es un caso especial en cuanto se refiere al propósito de la comunicación. Es importantísimo que ésta sea efectiva en todos los aspectos en que interviene el factor humano, es decir, desde el reclutamiento hasta la jubilación.

Reclutamiento:

El propósito de la comunicación en este proceso es persuadir a los empleados potenciales de las ventajas de trabajar para esa empresa. Incluye por lo tanto la información de la empresa en general (localización, tamaño, líneas de productos, competencia, posición financiera, etc.), así como sobre las políticas y prácticas internas, y la estructura de la organización.

Orientación:

El propósito de la organización en este sector es suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo.

Operación:

Para ejercer sus funciones de manera efectiva, todo empleado necesita gran cantidad de información. Se considera a sí mismo responsable de un trabajo total y para desempeñarlo bien, necesita conocer la relación que dicho trabajo tiene y su importancia en el conjunto de la tarea.

Basado en esta información puede participar de manera más inteligente, puede juzgar mejor la importancia del tiempo y los factores de calidad.

Aplicación Individual:

La necesidad del superior de comunicar a sus subordinados su evaluación de la contribución de éstos respecto a la actividad de la empresa, es importante.

Seguridad Personal:

Las empresas se extienden ampliamente hoy en día en cuanto a suministrar información sobre la seguridad del empleado en un trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, es una actividad esencial porque aminora el costo humano de accidentes, baja las primas de compensación de seguros, disminuye los costos de contratación y entrenamiento de los sustitutos y contribuye a la productividad de los empleados.

Desde el punto de vista de éstos, la comunicación de la información y la ejecución de las medidas de seguridad no son sino factores éticos. Su vida y su bienestar, son naturalmente de importancia primordial para ello.

Disciplina:

Todos, especialmente los trabajadores, reconocen la necesidad de la disciplina en las actividades organizadas. El propósito de la comunicación a este respecto es la familiarización de los empleados con las reglas de la empresa, de tal forma que ellos mismos puedan acomodarse a ellas.

COMUNICACION ESCRITA Y ADMINISTRATIVA:

El Informe Administrativo de carácter general y los Reportes Específicos:

El informe administrativo es un instrumento para la comunicación vertical ascendente, aunque también puede darse en los otros tipos de comunicación. Puede estar encaminado al sector interno o externo de una organización.

Los informes son comunicados con el propósito de ayudar a las personas a comprender el ambiente de la institución y a los funcionarios para la toma de decisiones.

En base a la persona o personas a que está dirigido, o a su propósito, depende su grado de precisión.

Memorandum o Recado:

Es poner un escrito breve, claro, objetivo y conciso que no dé lugar a dudas. Su estructura responde a la necesidad de una comunicación rápida.

El memorandum es escrito, corto, bien estructurado. Se escribe en papeles pequeños. Adopta la especie de orden, instrucción, sugerencia, acuerdo, etc. También puede ser un tipo de carta - resumen para uso interno de la empresa. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. El memorandum se debe archivar para referencia permanente o temporal.

Debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Transmisión y recepción bien definidos.
2. El asunto debe estar establecido.
3. Si se espera respuesta se debe hacer notar claramente.
4. Fecha de expedición para referencia posterior.
5. Debe haber una copia para archivo.
6. Ir firmado por el emisor.

Carta de Servicios;

Es aquella sin destinatario preciso, cuyo contenido plantea las posibilidades de servicio de una persona física o moral. Se utiliza por los profesionales que ofrecen sus servicios a una empresa. Debe ser breve, clara y objetiva. Se puede utilizar la comunicación gráfica para que mediante imágenes, el mensaje tenga mayor poder de penetración y persuasión. La carta de servicios trata de persuadir al lector de la bondad y calidad de los servicios que se ofrecen. Generalmente es impresa.

Descarga Automática de Acuerdo:

El acuerdo es la formalización por escrito de las órdenes, instrucciones y sugerencias de los jefes de un organismo. Se registra en papelería especial impresa, denominada descarga automática de acuerdos, lo que permite llevar el control de las decisiones y seguir las hasta su destino final.

Hoja de Control de Documentos:

Permite controlar la entrega, recepción, destino y tráfico de documentos que se manejan en la empresa. La respuesta deseada se obtiene mediante la emisión automatizada. Agiliza el trámite, ahorra esfuerzo y concentra información. Formaliza las instrucciones sobre el uso y destino que se debe dar a la documentación de tráfico.

Control de Proyectos:

Es una forma de comunicación escrita que permite al emisor y receptor visualizar el grado de avance de los proyectos y el control de éstos. Cada proyecto origina eventos o actividades a los que se les asigna un tiempo de realización, ahorra tiempo y evita distorsiones de la información.

Orden del Día:

Su finalidad es agilizar las reuniones. Se detallan los asuntos sobre los que se va a hablar o puntos que van a tratar. Sirve para formalizar - una secuencia o tratamiento de una orden sobre los diferentes asuntos. Evita la dispersión temática, facilita la disciplina y centra la atención en los asuntos trascendentes.

Agenda:

Es el registro de actividades de un individuo. Contiene los datos básicos sobre las actividades de trabajo, con fechas, horario, nombre de - personas que intervendrán y sitio donde se llevarán a efecto. Evita llenar la memoria con datos excesivos y ayuda a la planeación del uso del tiempo.

Agenda de Trabajo:

Es una orden del día comentada e información sobre asuntos a tratar en el transcurso de una reunión. Registra compromisos y recordatorios.

Invitaciones Protocolarias:

Su finalidad es solicitar la presencia física de una persona o un grupo para un acto determinado o ceremonia especial. Porporciona información sobre la fecha, hora, lugar y objeto de la ceremonia y quién o quiénes invitan.

La estructura del formato de la invitación protocolaria depende del grado de solemnidad de la ceremonia la que se va a asistir.

Minutas:

Es de naturaleza informal que hace las veces de acta, sólo que con - una redacción muy breve que servirá de base para elaborar el acta formal. Consignan el desarrollo de la reunión, nombre de los participantes y síntesis

de sus proposiciones, y los acuerdos de los asistentes y los asuntos rechazados. También debe contener el objetivo de la reunión,

El expediente de las minutas para el archivo se llama minutario, aunque también recibe este nombre el conjunto de piezas postales, memorandos, cartas, etc.

Protocolo o Ceremonial:

Se detallan con anterioridad a la celebración, las intervenciones y la forma como deben conducirse los asistentes y el director de una reunión. Se distribuye con anterioridad a la celebración de la junta.

CAPITULO V.

LA REVISTA INTERNA COMO UNA HERRAMIENTA DE INTEGRACION EN LA EMPRESA.

- INTRODUCCION.
- ¿QUE MOTIVO LA CREACION DE LA REVISTA INTERNA?
- ALGUNOS ANTECEDENTES.
- TIPOS DE PUBLICACIONES INTERNAS.
- EL PROBLEMA DE LA RETROALIMENTACION EN LAS REVISTAS INTERNAS.
- PLANEACION DE LA REVISTA INTERNA.
- FUENTES DE DONDE OBTENER MATERIAL.
- DISTRIBUCION.

CAPITULO V.

LA REVISTA INTERNA COMO HERRAMIENTA DE INTEGRACION EN LA EMPRESA.

INTRODUCCION:

Muy al margen de la industria editorial que existe "para todos", cuyos productos son accesibles a quien quiera y pueda comprarlos (revistas, comics, periódicos, libros, etc.) , existe una industria editorial dirigida a públicos muy específicos compuestos básicamente por las personas que trabajan en determinada empresa o dependencia gubernamental.

Normalmente este tipo de publicaciones son gratuitas, se emiten periódicamente, y en la mayoría de los casos difunden información que es de interés al lector ya que los destinatarios pertenecen a la empresa en cuestión, o si se trata de información ajena al grupo organizacional, ésta es vista, analizada y enjuiciada desde la perspectiva de la cultura organizacional del grupo.

Todo este tipo de publicaciones (que van desde el boletín, periódico, revista, seminario, informe anual, etc.), son las que la comunicación organizacional denomina publicaciones internas.

Es conveniente apuntar que la revista interna o cualquier otro tipo de publicaciones no son por sí mismas la comunicación organizacional; "house organ" (revista interna) los periódicos, semanarios de información, circulares, tableros de avisos, buzones de sugerencias, etc., son simples canales a través de los cuales se podrá llevar a cabo o no el proceso de interacción humana que implica la Comunicación Organizacional.

¿QUE MOTIVO LA CREACION DE LA REVISTA INTERNA?:

Una serie de situaciones históricas, políticas, sociales, culturales y fundamentalmente económicas han hecho que la empresa de hoy en día sea

tanto en México como en todo el mundo, una célula de gran importancia para el sostén de muchas familias y para la conformación de una nueva sociedad.

Se ha superado actualmente la consideración por parte del empresario que por la simple erogación del salario del trabajador, éste se le debía por completo, y por lo tanto el ambiente en los centros de trabajo se ha hecho más respirable. Ahora se puede trabajar con gusto, con satisfacciones en el plano emocional, profesional y económico.

Se puede afirmar que un muy alto porcentaje de la potencia en que se cifra el impacto del cambio antes mencionado, deriva de la comunicación y particularmente del ejercicio positivo y productivo de la comunicación organizacional.

"El objetivo de la comunicación organizacional por medio de la revista interna es el de llegar a un grupo dotado de intereses y expectativas a nivel individual y grupal.

La forma en que se dirigen los mensajes, considera en primer lugar - la definición de los propósitos u objetivos de la comunicación, así como la planificación, evaluación y conformación de estrategias que normalmente indican el mejor camino a seguir para alcanzar una efectividad óptima en la consecución de los objetivos predeterminados." (32)

Al respecto hay algunas observaciones importantes. Un canal de comunicación en sí mismo es neutro, es decir, no tiene propósitos ni intencionalidad propia. Su sentido dependerá de la forma en que se le maneje ,

Una vez establecido ésto, conviene tomar en cuenta las funciones que algunos comunicólogos asignan a todos los medios de comunicación colectiva.

- A) Función Informativa;
- B) Función Educativa;
- C) Función Cultural;

D) Función de Diversión;

La comunicación organizacional tiene cuatro funciones propias y que conviene añadir a la clasificación anterior. Las buenas revistas internas las asume como propias:

- E) Función de Integración de Personal;
- F) Función de Creación y Manejo de la Imagen Corporativa de la Empresa, tanto a nivel interno como externo.
- G) El Diagnóstico, Evaluación y Conformación del clima Social y Organizacional Prevalente;
- H) EL Apuntalamiento y la Renovación de los Valores Comprendidos en el Concepto de "Cultura Organizacional".

En la medida en que el proyecto y realidad de la praxis de la comunicación organizacional tome en cuenta un mayor número de funciones, - se conseguirá conformar un proceso más "integralmente comunicativo". Es decir, mientras más rico sea el campo de acción que comprenda la revista interna, en mayor medida podrá cubrir las necesidades comunicacionales - de su público receptor.

ALGUNOS ANTECEDENTES:

Las publicaciones internas, tal cual se las conoce hoy, son un fenómeno relativamente nuevo en México.

El origen de tales revistas es norteamericano. Los "House Organs" - y distintas publicaciones internas empezaron a brotar, en la gran mayoría de los casos, como consecuencia directa de múltiples y variados estudios e investigaciones que los nacientes comunicólogos norteamericanos practicaron en algunas empresas más importantes de su país.

Adicionalmente, las cada vez más depuradas técnicas de Administración de Recursos Humanos, las aportaciones de la Psicología en torno al compor-

tamiento de grupos, así como los evidentes deseos de los empresarios por obtener mayores índices de productividad en sus empleados, fueron razones de peso suficiente para que brotaran nuevos intentos de solución a viejos problemas.

Como resultante de todo este proceso, surge una rama específica de la Comunicación, responsable directa de las publicaciones internas que sustenten planes integrales de comunicación: "La Comunicación Organizacional" y el conocido "House Organ" (Revista Interna), son pues, herencias culturales de los Estados Unidos que, en el momento de México, están adquiriendo personalidad, objetivos y proyección propia, las cuales están abandonando gradualmente los esquemas importados que no son aplicables a la realidad mexicana.

TIPOS DE PUBLICACIONES INTERNAS:

En empresas privadas, Secretarías de Estado y distintas agrupaciones, sean gubernamentales o privadas, dependiendo de su dimensión, podemos encontrarnos no solo con el "House Organ" como forma impresa de la comunicación interna, sino con publicaciones varias, tales como comunicaciones destinadas específicamente para gerentes, supervisores, obreros, empleados de confianza, etc. Están, además, distintos tipos de boletines informativos que varían entre sí, en lo que a su personalidad y objetivos se refiere, básicamente por su tipo de contenido.

Así encontramos boletines de seguridad, higiene, capacitación, políticas de sueldos, prestaciones, etc.

Aparte de las anteriores, existen publicaciones divisionales (cuando se habla de una corporación de dimensiones considerables); publicaciones que intentan impactar al personal que labora en una zona geográfica determinada. (en el caso de compañías que operan en todos los Estados de la República o en muchos de ellos); publicaciones que por los objetivos y efectos que persiguen, aparecen una, dos o determinadas veces al año se encuentra, por citar un caso, el Informe Anual al Personal, etc.

Es común que las publicaciones internas se orientan a la consecución de un sano equilibrio, en el balance de información de interés "intraorganizacional" y externo, observándose una tendencia a que cuando se inclina la balanza, es hacia el de incluir noticias de impacto organizacional interno.

EL PROBLEMA DE LA RETROALIMENTACION EN LAS REVISTAS INTERIAS:

Para que un acto informativo adquiriera el carácter de proceso comunicativo existen las condiciones siguientes:

- A) Percepción, por parte del emisor, de la existencia de un posible receptor de su mensaje, Es decir, el ser humano no tiende a querer comunicarse "con nadie". Más bien elabora su mensaje en función de que sea captado e interpretado por alguien.
- B) El mensaje codificado por el emisor, una vez percibida la existencia de un posible receptor del mismo, está cargado de Intencionalidad de quien lo elabora.
- C) Finalmente, el mensaje elaborado por el emisor que ha percibido un posible receptor y que ha imprimido una intencionalidad al mensaje - que transmite, debe Evocar un Significado en la mente de quien recibe dicho mensaje.

Algunos autores defienden la idea de que es necesaria la RETROALIMENTACION espontánea para que un acto informativo pueda elevarse a la esfera del proceso comunicativo. Sin embargo, se ha conseguido demostrar que actos humanos desposeídos de retroalimentación espontánea conservan su carácter comunicativo.

Recordemos que una de las principales funciones de la retroalimentación, es hacer conocer al emisor si el mensaje transmitido previamente ha sido comprendido suficientemente, o si es necesario reelaborarlo. Por lo tanto cuando es posible llevar a cabo la retroalimentación, la comunicación resulta más integral y completa.

Sin embargo, como dijimos anteriormente, puede haber comunicación - aunque no haya una retroalimentación.

La problemática de una parcial o total falta de retroalimentación - por parte del público destinatario es, pues, compartida tanto por emisores de Medios de Comunicación Masiva como por Comunicadores Organizacionales.

O sea, en muchos casos, la retroalimentación no llegará al editor - de una publicación interna, espontánea y naturalmente. ¿Qué hacer? Simplemente provocarla, creando un ambiente con condiciones adecuadas para que surja y motivar al lector para que nos exprese su sentir en torno a la publicación o a la empresa misma siendo éste positivo o negativo.

Por ejemplo, en la revista "Pacas y paquetes" de ACCOSA (Anderson , Cleyton & Co., S.A.) se han manejado de algunos años para acá dos tribunas: Una llamada "Rumores" y otra llamada "Nuestros Lectores Opinan".

En la primera, el lector de la revista interna puede plantear dudas, inconformidades, sugerencias, críticas, etc., en torno a cualquier tópico de la empresa. Para facilitar los envíos, el lector puede hacer uso - del correo interno de la empresa y su escrito, si lo desea, viene sin - nombre y firma.

En la segunda se aplica el mismo criterio, sólo que su área de actuación se circunscribe al contenido de la revista.

Aparte de medios de éste tipo que buscan provocar la estimulación - de una "comunicación ascendente" en el seno de la empresa, normalmente se encuentran los buzones de sugerencias, tableros de avisos, etc.

PLANEACION DE LA REVISTA INTERNA;

Hay distintos pasos para la elaboración de la revista interna:

- Debe existir un departamento de comunicación o uno dedicado a su elaboración.
- Debe ser planeada cuidadosamente.
- Mediante una investigación se debe encontrar qué es lo que los trabajadores quieren, qué es lo que más les interesa, y a la vez cumplir con los objetivos de la empresa.

En este aspecto podríamos incluir aparte del contenido, la presentación de la misma, su tamaño, qué frecuencia es la más adecuada, etc., ya que estos aspectos pueden ser uno de los principales motivos de éxito o fracaso de la revista.

- De acuerdo a los datos anteriores existe la necesidad de conocer su costo para calcular su inversión. El punto principal para lanzar un revista estriba principalmente en sostener los costos fijos lo más bajos posibles, el cuerpo de redactores de planta los menos que sean posibles, es mejor contar con colaboradores, que el taller de impresión proporcione en un principio el papel, etc. Por otro lado, la persona encargada de elaborar la revista interna debe tener varias características.
- Conocimientos teóricos y prácticos sobre la investigación y resultados de las ciencias del comportamiento.
- Habilidad en el uso de las distintas herramientas de diagnósticos, como son: Los diversos medios de recolección de datos, la observación directa, las entrevistas individuales o de grupo, los cuestionarios o algún otro tipo de examen.
- Sensibilidad perceptual: Esto lo logra analizando las comunicaciones provenientes de las distintas fuentes. Para esto utiliza la observación ya sea de los ademanes o el impacto que producen unas personas sobre otras con su estilo particular de expresarse o conducirse y no tanto sobre la forma individual de hacerlo. El tono de voz, la postura corporal, la forma de caminar, etc.; son importantes en la medida del impacto que producen en los demás.

- Debe tener confianza propia,
- Debe tener un interés genuino por la gente y por su desarrollo y utilizar una comunicación espontánea y genuina.
- Debe ser congruente en sus relatos, es decir, con lo que se piensa ,se dice y se hace.
- Debe ser oportuno en proporcionar retroalimentación de los grupos acerca de su conducta. Si da retroalimentación prematura, lo más seguro es que encuentre resistencia e indiferencia.
- Debe contar con una amplia tolerancia, ya que no todos estarán de acuerdo con las diversas maneras de pensar y de actuar.
- Debe propiciar por parte de la organización, la creación de un sistema de recompensa por los que espontáneamente ayuden a la elaboración de la revista, en la que se reconozca tanto el logro como el desarrollo de las personas.

Al elaborar una revista interna, el comunicador muchas veces se plantea preguntas que constituyen para él un problema. Algunas de dichas preguntas pueden ser:

- ¿A quién entrevisto este mes?
- Me sobra material.
- No, ya no cabe...
- Esque ya lo tengo hecho.
- Eso nadie lo va a leer... ¿A quién le importa?

Otras veces puede verse atacado por comentarios como son:

- Mira nada más...el reportaje de la fiesta de Navidad en la revista de Mayo.
- Deberían darnos lo que gastan en esa revista...
- ¿Ya viste qué lujos?
- Qué desperdicio de tiempo,

Todos estos puntos son obstáculos que se presentan al comunicador y los cuales debe vencer para poder continuar con su trabajo,

Y, ¿cuál es la causa?

Nada menos que la falta de planeación de la revista interna.

Ahora bien, tomando en cuenta que nuestro objetivo es impactar a un microgrupo, dotado de intereses y expectativas a nivel individual y grupal. ¿Cómo llegar a ellos? Primero que nada, habrá que definir - cuáles son los propósitos de la publicación y, de paso, plantearnos - qué elementos justifican su existencia.

Desafortunadamente, con una sana frecuencia, ocurre que la revista interna de determinada empresa existe "porque todas las demás empresas la tienen... y nosotros no podemos quedarnos atrás".

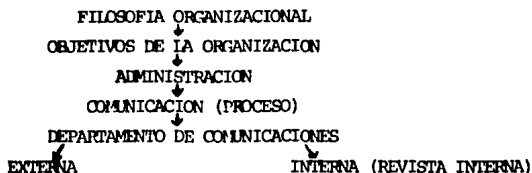
Una cosa debe quedar bien clara: El por qué de la existencia de una revista o una publicación interna no debe obedecer a dictámenes - de la moda. De otra forma, se empieza mal desde el principio.

Cualquiera de las publicaciones que manejemos debe existir en función de un "algo" perfectamente clarificado. Por ello, al momento de iniciar su proceso de planeación, debemos considerar lo que pretendemos con ella. ¿Cuáles son los propósitos de esa publicación?

¿Por qué debemos planear?

¿Cómo?

¿Qué es y para qué existe una revista interna?



¿Qué es Filosofía Organizacional?

"La Filosofía de una empresa, o Filosofía Organizacional, es la manera como la organización se ve a sí misma y al medio que la rodea, es el conjunto de valores o conceptos éticos en los cuales cree y que van a perfilar su comportamiento, es la plataforma de acción, es la razón de ser que rige, justifica y fundamenta las políticas que gobiernan todas sus acciones concretas.

Por lo tanto de esta filosofía se derivan las políticas que son lineamientos generales que definen la conducta de la compañía en un aspecto determinado para lograr sus objetivos concretos". (33)

¿Cómo alcanzar estos objetivos?

La manera de lograr los objetivos de la empresa es la administración. Todas las definiciones de Administración pueden resumirse fácilmente a: Conseguir resultados o cierta conducta específica a través de otras personas.

Así pues, la responsabilidad en la consecución en los objetivos de la empresa es primordialmente de todos los encargados de administrarla. Sin embargo, en cualquier proceso administrativo, la comunicación siempre estará presente, por lo que ésta es la principal herramienta de todos y cada uno de los responsables de administrar la empresa, no únicamente del departamento de comunicaciones.

¿Qué papel juega el departamento de comunicaciones en la consecución de los objetivos de la empresa?

Como resultado obvio, el Departamento de Comunicaciones tiene delegada parte de esta comunicación, necesaria para lograr los objetivos de la empresa. El responsable primario de la empresa (Presidente o Director) es quien deberá determinar los alcances y dimensiones del departamento.

Este departamento tiene las finalidades de la empresa en tanto le son delegadas. Desde luego será responsable de cumplir bien esta delegación.

Los objetivos del departamento de comunicaciones, por tanto, serán los mismos que los de la empresa,

¿Cómo ayuda el departamento de comunicaciones a lograr los objetivos de la empresa?

A través de diferentes actividades. Una de estas herramientas del Departamento de Comunicaciones es la Revista Interna.

Por lo tanto, podemos concluir que los objetivos de la Revista Interna serán los mismos del Departamento de Comunicaciones y los de la Empresa. Es indispensable que la empresa tenga sus objetivos bien definidos de esta forma:

A mayor "alineación" entre los objetivos de la Revista Interna con los de la organización, tendrán mayor éxito ambos lográndose así la función integradora de la revista.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES
OBJETIVOS DE LA REVISTA INTERNA

Recordemos ahora los objetivos del Departamento de Comunicaciones ;

El fin último de las actividades del Departamento de Comunicaciones es crear y/o reforzar y/o modificar entre todo el personal una actitud positiva hacia la empresa.

Actitud positiva es aquella que se deriva o concuerda con las si -

güentes ideas y opiniones:

1. Yo soy parte de la empresa, por consiguiente...
2. Me interesa que la empresa prospere.
3. La prosperidad depende de la colaboración de todos y, en particular, de la mía.
4. Esto nos favorece a todos y en particular a mí.
5. Me enriquezco y realizo, coordinando mi realidad laboral y personal con la realidad de mi empresa, en cuanto a: actividades, objetivos, superación, medios de lograrlo, etc.

Revista Interna, ¿fin o medio?

Como ya dijimos, la Revista Interna siempre es un medio, sin embargo se cae en el error de considerarla como un fin en sí mismo, con lo que se pierde la visión integral y el comunicador se convierte en un simple editor de publicaciones.

COMUNICADOR

- Planea el contenido.
- Selecciona eventos.
- Maneja (diseña una estrategia). Es creativo.
- Ve la revista como un medio.

EDITOR

- Rellena páginas.
- Todo lo publica.
- Obedece.
- La ve como un fin.

¿Planeando la Revista Interna?

Una vez que se han dejado perfectamente claros los propósitos de la publicación, es necesario crear una "estrategia comunicacional" que nos lleve sistemáticamente al logro de las metas y objetivos de nuestra publicación.

Por ésto resulta difícil conseguirlo si antes no se efectúa un análisis del público al que nos habremos de dirigir,

1. Planeación de la Forma.

Público.

¿A quién va dirigida?. ¿Quién es el receptor?, ¿Qué quiero conseguir con él?



Dos conceptos frecuentemente utilizados en Teoría de la Comunicación, son de gran ayuda para determinar las características del público a quien vamos a dirigirnos.

Por una parte la empatía, que es la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor. Es ponerse "en los zapatos de".

Para que la representación de la situación del receptor sea más objetiva, se puede realizar un sondeo de expectativas y necesidades comunicacionales del público, a través de encuestas de opinión y de interrogatorios informales, etc.

La empatía jugará un papel determinante para que la publicación - tenga mayor o menor éxito.

El segundo concepto que consideramos necesario tomar en cuenta es la entropía.

Esta es el grado de información nueva o no conocida por el receptor en el contenido de nuestro mensaje. Todo mensaje que conserve en su base mayor o menor grado de entropía resultará más atractivo para el receptor que una comunicación marcadamente redundante, ya que se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte del receptor.

En nuestras publicaciones hay que establecer un justo medio entre -

ofrecerle a nuestros lectores lo que esperan (empatía) y brindarles lo que no esperan (entropía); ya que así haremos oscilar entre lo novedoso y lo conocido la atención de nuestros lectores.

2) Tipos Básicos.

Dependiendo del tipo de tema y del estilo editorial que se quiera manejar, podremos inclinarnos a escoger una publicación del tipo de revista, periódico, boletín, flashes informativos, etc.

A) La Revista

Es la forma más común y con mayor aceptación en la praxis de la Comunicación Organizacional en México. Sus tamaños, colores, extensión y número de tintas, varían en cada uno de los casos dependiendo de la cantidad y la cualidad de la información manejada y del presupuesto asignado para su funcionamiento.

B) El Periódico.

En muchos casos, cubre un área de conocimiento especializada o seleccionada para ganar tiempo en el factor "oportunidad de la información" (ya que, generalmente, se requiere de menos tiempo y recursos para su elaboración e impresión).

Sin embargo, hoy día, en el contexto organizacional en los Estados Unidos se tiende a hacer cada vez más uso de una forma que se encuentra entre el periódico y la revista: El "magazine paper", en el que se ha conseguido establecer un paralelismo mental entre la conducta habitual del receptor ante el periódico que lee, y la que adopta ante la información proveniente de la empresa de interés casi exclusivo para el miembro de la misma.

C) Boletín.

Generalmente implica un grado aún mayor en la sección a priori del público o bien en la especialización de la función que se maneja. Un ejemplo de ello serían los boletines de biblioteca, los dirigidos a determinados niveles de la estructura de la organización (gerentes, supervisores, empleados), etc.

Recordemos que ante todo, los aludidos medios impresos son "canales". Se deberá recurrir a ellos en la medida en que nos permitan alcanzar en mejor forma la consecución de nuestros objetivos.

3) Recursos Reales:

- Presupuesto,
- Tiempo,
- Posibilidades técnicas,
- Equipo de colaboradores, etc.

4) Planeación del Contenido.

A) Material Institucional.

Es el material que trata sobre temas específicos de la compañía, por ejemplo: sus productos, eventos, personal, políticas, deportes, etc., y que por lo tanto difícilmente puede interesar a la gente que no pertenece a la empresa. Su finalidad primordial es colaborar más directamente a la máxima consecución de utilidades.

B) Material no Institucional.

Es el material que aunque no tiende tan directamente a conseguir una mayor productividad de los miembros de la empresa, sí contribuye a la realización de su personal. Por ejemplo: Soción cultural, Humor, etc. Es importante que estos artículos en cuanto a su tema o tratamiento no coloquen a la compañía en una situación comprometedora.

5) Secciones Fijas y Variables.

6) Balance del Contenido.

Se realiza de acuerdo a los objetivos.

Clasificación de las Secciones de la Revista Interna;

1. Portada.
 - Directorio y Sumario,
2. Instituciones.
 - Cupón Rumores,
 - Promociones y cambios,
 - Entrevistas,
 - Reportajes.
 - Respuesta a Rumores,
 - Políticas de Personal.
 - Desarrollo Profesional,
 - Eventos,
3. No Institucionales,
 - Punto de vista,
 - Cultural,
 - Sección Familiar,
 - Miscelánea.
 - Concursos.
 - Nuestros Lectores Opinan,

FUENTES DE DONDE OBTENER MATERIAL:

Hay infinidad de fuentes en las que obtener material,

Una vía práctica para descubrir qué fuentes no son necesarias, consiste en efectuar una programación del material que tentativamente aparecerá en el contenido de nuestra publicación. Al respecto, es recomendable planificar el contenido en forma anual. De esta forma nos evitaremos la penosa situación de no saber "qué meter" en el número que está en puerta, y detectaremos qué tipo y cuáles fuentes pueden sernos útiles para enriquecerlo. La gente poco profesional "rellena" sus páginas.

Un primer paso a seguir en la planificación anual del contenido de

nuestra publicación consiste en deslindar:

- A) Las secciones institucionales.
- B) Las secciones variables,

Y en base a ello, establecer las políticas del contenido de la publicación para cada una de las secciones.

Una vez hecho lo anterior, debemos sostenernos en la idea de que nuestra revista debería venderse y, lo que es más importante, que se compraría por encima de otras.

Para lograr lo anterior independientemente de que se presente un contenido sustancioso y de interés y de que se cuente con un diseño reforzador, nos conviene tomar en cuenta lo siguiente:

- A) Crear la conciencia del "receptor afortunado" de recibir nuestros mensajes (y no precisamente a la inversa: "el lector me hace un favor al leeme y concederme importancia y tiempo").
- B) ¿Cuál es la importancia real que tiene lo que digo para mis lectores? De donde se desprende la necesidad de una autoevaluación permanente.
- C) Nuestros lectores potenciales no son ningunos retrasados mentales. Por lo tanto debemos evitar tomar actitudes paternalistas en nuestro papel de emisores, y concedemos valor a las capacidades de nuestro público - en el momento de decidir si entra o no tal artículo.
- D) Crear expectativas en nuestro lector sobre el contenido de la revista que está por salir. Para conseguir esto, se utilizan frecuentemente - dos vías.
 - Anticipar en el número anterior el contenido más relevante del siguiente.
 - A través de los Tableros de Avisos, crear un "ambiente de espera" del

número que está por salir, dándole a los destinatarios tips de su contenido más "vendible" o "comercial".

DISTRIBUCION:

Finalmente llegamos al último eslabón de la cadena; la revista ha sido planeada, realizada, impresa...pero todo se viene abajo si no se cuenta con una adecuada y ágil distribución.

Para ello conviene tomar en cuenta las cuatro siguientes observaciones:

- 1) Hablar con las personas encargadas del correo interno y/o externo (depende el tipo de empresa) y constatar las más de las veces y sobre todo al principio, que llegue a los destinatarios dependiendo de la política establecida al respecto, la revista se enviará a:
 - a) Al escritorio de la oficina del empleado;
 - b) A su casa;
 - c) A ambas.
- 2) Constatar que llegue a tiempo.
- 3) Conviene, así mismo, establecer un intercambio de publicaciones a nivel empresarial.
- 4) Hacerla llegar a Asociaciones Nacionales y/o Mundiales de Comunicación Interna.

CAPITULO VI.**INVESTIGACION.**

- MARCO TEORICO.
- OBJETIVO.
- TECNICA.
- CATEGORIAS.
- INDICADORES.
- UNIDAD DE ANALISIS Y DE REGISTRO.
- PROCEDIMIENTO.
- DESARROLLO.
- RESULTADOS.
- GRAFICAS.

CAPITULO VI.

INVESTIGACION.

MARCO TEORICO:

Para la realización de la investigación, se utilizó la técnica llamada Análisis de Contenido, la cual es usada por los medios de comunicación social.

Es decir, esta técnica es importante porque ayuda a investigar los efectos que los mensajes tienen en grupos, instituciones y sociedades a través de la información, o sea, que influyen en la conducta.

El Análisis de Contenido se ha utilizado también cuando el investigador sólo tiene accesibilidad a la evidencia documental, cuando existen limitaciones de tiempo y espacio que impiden el acceso directo a los sujetos de investigación, cuando se quiere un análisis exhaustivo de documentos, cuando se quiere determinar actitudes, intereses y valores de diferentes grupos y épocas.

"El Análisis de Contenido analiza el mensaje, que es la transmisión encodificada de ideas, ya sea a través de los símbolos de la escritura, las palabras o imágenes." (34)

Es una técnica descriptiva que nos sirve para clasificar cualquier tipo de documentos literarios y audiovisuales, basándose en el estudio de los signos que contienen, utilizando reglas de categorización y proporcionando datos objetivos.

Este tipo de estudio se limita al contenido manifiesto de la comunicación, no se aplica directamente al análisis de intenciones latentes - que dicho contenido pueda expresar y de las respuestas que pueda provocar.

En el Análisis de Contenido se agrupan cierto número de categorías preestablecidas de acuerdo a la unidad analítica escogida, Casi puede decirse que el Análisis de Contenido vale lo que valen sus categorías - previamente definidas.

"Se habla mucho acerca del análisis cuantitativo y cualitativo dentro del Análisis de Contenido y se presupone que cuando se hace un análisis cuantitativo se elimina la posibilidad de hacer deducciones cualitativas o a la inversa."(35)

OBJETIVO:

Mediante esta investigación se quiere analizar en qué medida la Revista Interna de las empresas, contiene artículos que promuevan el desarrollo personal e íntegro del personal, lo que ayudará a lograr su integración con la empresa en la que desempeña sus labores.

TECNICA:

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó la Técnica de Análisis de Contenido Cuantitativo.

CATEGORIAS:

Para llevar a cabo el análisis de contenido de las revistas internas, fijé tres categorías:

A) Información Descendente:

Es aquella información que concierne a la empresa, es decir, que trata de dar a conocer los trabajos y cambios que en ella se están llevando a cabo.

B) Información Horizontal:

Es aquella información relevante a las personas como empleados.

C) Información Polidireccional:

Es aquella información de interés a los empleados como personas.

INDICADORES:

Los indicadores son aquellos aspectos específicos que nos indicarán a qué categoría pertenece cada artículo.

Los indicadores que utilicé para las categorías son los siguientes:

Para Información Descendente:

- Toda aquella información que se refiera a las plantas y departamentos de la empresa, es decir, cualquier ampliación, disminución en el tamaño de las plantas, creación de nuevos departamentos, etc.
- La información relativa a eventos institucionales internos, es decir, conferencias, asambleas de accionistas, junta de consejo, o cualquier reunión que se lleve a cabo con los empleados y que no tenga por objeto el capacitar, sino informar.
- La información relativa a eventos institucionales externos, o sea, la que se refiere a la participación del personal administrativo en funciones externas, o participación de la institución en eventos externos como son: ferias, concursos, etc.
- Las políticas de personal, es decir, se refieren a todas las reglas, principios y estrategias relativas al personal, tales como son: selección y capacitación de personal, compensación, prestaciones y moral de los empleados, relaciones sindicales (la actitud de la compañía hacia sus organizaciones laborales), etc.
- Productividad: Son los resultados obtenidos entre el esfuerzo realizado por obtener dichos resultados.
- Cambios y promociones de personal.
- Reglas de seguridad industrial y todo lo referente a este aspecto, tales como demostraciones, cursos, etc.
- Políticas referentes a la Capacitación y Desarrollo del personal que tengan por objeto la ampliación de los conocimientos de los trabajadores, aplicables tanto a la labor que desempeñan en la entidad en la que trabajan en la actualidad, como en cualquier otra empresa del mis

no ramo industrial,

En este indicador se incluye toda la información referente a la realización de cursos, requisitos para la participación en los mismos, etc.

Para Información Horizontal,

Para la información horizontal, tomaré los siguientes indicadores:

- Entrevistas realizadas a alguno de los integrantes de la empresa.
- Información sobre eventos sociales internos, como pueden ser por ejemplo: convivencias con el personal, celebración de festividades (Navidad, Año Nuevo), etc.
- Los eventos deportivos internos.
- La opinión de los lectores de la revista sobre la misma o cualquier aportación que consideren interesantes.
- La contestación a rumbos, es decir, sugerencias sobre las opiniones dadas en la revista.

Para información polidireccional, tomaremos los siguientes indicadores:

- Artículos culturales, es decir, todos aquellos artículos de cultura general, que amplían los conocimientos generales del empleado.
- Cualquier tipo de concurso que se promueva entre los empleados.
- Concursos que se promuevan entre los familiares de los empleados.
- Chistes y caricaturas.
- Entretenimientos, entre los que se encuentran: crucigramas, adivinanzas etc.
- Eventos sociales externos, no concernientes a la empresa, tales como - pueden ser, visitas de representantes de otros países al nuestro, etc.
- Información que ayude al desarrollo humano, tales como consejos útiles para la vida diaria, etc.

- Opiniones sobre los aspectos de la vida.
- Información útil para el ama de casa, etc.

UNIDAD DE ANALISIS Y DE REGISTRO:

La unidad de análisis que tomaré será el texto de las revistas internas, y la unidad de registro será el artículo.

PROCEDIMIENTO . MUESTREO.

Las revistas que analicé para esta investigación fueron escogidas según las posibilidades y contactos y no de forma aleatoria.

Se consiguieron de tres a cinco revistas de cada empresa y de entre ellas, se seleccionó una al azar para ser analizada.

Una vez que se contó con el material y fijado el objetivo del análisis, establecí las categorías de acuerdo al mismo y a las características de las revistas detectadas en la primera lectura de las mismas.

Posteriormente determiné las unidades de análisis y de registro.

Se definieron después tanto las categorías como los indicadores.

Contando ya con todo esto, se diseñó el cuadro de registro según aparece en el presente capítulo y en seguida se empezó a efectuar el análisis de las revistas.

1. Se enumeraron los artículos.
2. Se enumeraron los cuadros de registro. En cada hoja registré cinco revistas, en una tabla concentrada.
3. Se leyó cada artículo y se fueron registrando según la categoría a la

que correspondiera.

Acepté la posibilidad de que en un artículo pudieran registrarse dos o más categorías.

Una vez terminado el registro, se procedió a la tabulación de los datos de la siguiente manera.

1. Registro de frecuencias y porcentajes por revista.
2. Registro de frecuencias y porcentajes en general.

Los porcentajes se sacaron sobre el total de registros y no sobre el total de artículos.

Se graficaron los resultados generales.

DESARROLLO:

ARTICULO No	REVISTA 1 NUESTRO MUNDO VW			REVISTA 2 EXPRESSION			REVISTA 3 NOTIDEX REYNOLDS			REVISTA 4: TORRE Y PUENTE			REVISTA 5 REVISTA DE AURRERA		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.
1	X		X	X			X								X
2		X	X		X				X	X			X		
3	X			X					X	X			X		
4			X			X		X	X					X	
5		X		X					X	X				X	
6			X			X		X			X		X		
7			X			X		X		X	X			X	
8			X					X		X				X	
9			X						X			X		X	
10		X					X			X	X		X		
11		X					X			X			X		
12	X						X				X		X		
13	X							X			X		X		
14		X							X	X	X	X	X		
15			X						X		X		X		
16								X		X		X		X	
17									X	X				X	
18								X				X	X		
19								X			X			X	
20								X				X	X		
21								X					X		
22									X				X		
23									X						X
24														X	
25															X
26														X	
27															X
28															X
29															X
30													X		
31															X
32															

Fr.	4	5	8	3	1	3	5	10	9	10	6	7	14	10	7
N	24	29	47	47	14	43	20	42	38	43	26	31	46	34	20

ARTICULO	REVISTA 6			REVISTA 7			REVISTA 8 MULLONVI RENTAS EXPRESION DE UNA BUENA ESTRELLA.			REVISTA 9			REVISTA 10		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.
1			X	X					X				X		
2	X			X			X				X		X		
3			X	X				X		X			X		
4		X		X					X						X
5			X	X			X					X	X		
6	X	X		X			X			X			X		
7	X			X				X		X					X
8	X				X		X					X	X		
9	X			X					X	X			X		
10			X		X			X				X	X		
11		X	X		X		X			X			X		
12	X			X			X					X			
13	X			X				X				X			
14		X		X					X			X			
15												X			
16												X			
17												X			
18												X			
19											X				
20												X			
21												X			
22										X					
23											X				
24											X				
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															

Fr	7	4	5	11	3	0	6	4	4	6	4	14	9	0	2
43	20	31	70	21	-	43	29	28	25	17	50	62	-	18	

A R T I C U L O N O	REVISTA 11 CONVENCIA FONDS			REVISTA 12 ATLANTICO			REVISTA 13 TRABAJO Y AHORRO			REVISTA 14 NAFINOZAS			REVISTA 15 NOTI-DEM		
	I. D.	I. H.	I. P.	I. D.	I. H.	I. P.	I. D.	I. H.	I. P.	I. D.	I. H.	I. P.	I. D.	I. H.	I. P.
1			X	X					X				X		
2		X		X					X				X		
3		X		X					X				X		
4	X			X					X				X		
5	X				X				X						X
6		X			X		X					X		X	
7		X				X					X		X		
8	X					X			X				X		X
9		X				X		X						X	
10		X					X							X	
11		X						X							X
12		X						X							X
13			X				X								
14	X							X							
15								X							
16								X							
17								X							
18									X						
19									X						
20									X						
21							X								
22									X						
23							X								
24							X								
25									X						
26									X						
27									X						
28									X						
29									X						
30															
31															
32															

Fr.	4	8	2	4	2	3	8	8	13	1	5	1	4	5	4
№	29	57	14	45	22	33	20	27	45	14	72	14	31	38	31

ARTICULO	REVISTA 16 INTER-IMAGEN			REVISTA 17 CRISOL			REVISTA 18 COMPLEMENTAL DE ALIMENTOS			REVISTA 19 NOTICIAS MOVIL			REVISTA 20 NOTI-TOLTECA		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.
1	X			X					X	X			X		
2		X		X			X			X				X	
3	X					X		X		X			X		
4			X	X				X			X		X		
5			X			X		X			X		X		
6	X				X		X			X			X		
7	X			X	X			X		X				X	
8	X					X	X			X				X	
9	X					X	X			X			X		X
10		X					X				X		X		
11	X						X				X			X	
12		X							X	X					X
13		X							X						
14		X					X			X	X				
15		X						X		X	X				
16			X				X					X			
17	X							X							
18	X							X							
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															

Fr.	9	6	3	4	1	4	8	6	3	8	7	1	7	4	1
	50	33	17	44	11	45	47	35	10	50	44	6	50	33	9

ARTICULO	REVISTA 21 ENTRE AMIGOS			EMPRESA: GRUPO SEGUROS			PERIODO: AÑO 2; NO. 14			REVISTA 22 RELOG'S			EMPRESA: RELOG'S			PERIODO: MAYO/JUNIO 80.AÑOL. NO. 1			REVISTA 23 EL SABRUTERO			EMPRESA: SABRITAS			PERIODO: AÑO XIV MAYO/JUNIO *2			REVISTA 24 CIGARRERA LA MOJERNA			EMPRESA: CIGARRERA LA MOJERNA			PERIODO: 1982			REVISTA 25 NUESTRO SISTEMA BANCOMER			EMPRESA: SIST. BCS. DE COMERCIO.			PERIODO: ABRIL 1976		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.												
1	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
2	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
3	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
4		X		X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
5	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
6	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
7	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
8	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
9	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
10	X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X														
11		X																																											
12			X																																										
13		X																																											
14		X																																											
15		X																																											
16																																													
17																																													
18																																													
19																																													
20																																													
21																																													
22																																													
23																																													
24																																													
25																																													
26																																													
27																																													
28																																													
29																																													
30																																													
31																																													
32																																													

Fr.	8	6	1	6	3	2	8	4	2	7	17	8	12	5	9
#	53	40	7	55	27	18	57	29	14	22	53	25	46	19	35

ARTICULO	REVISTA 26 COMERCIAL			REVISTA 27 MENSAJE			REVISTA 28 BOLETIN LAKESIDE			REVISTA 29 A RITMO DE COMUNICACION			REVISTA 30 GENTE PEPSI		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.
1	X			X			X			X			X		
2	X			X				X		X			X		
3	X			X					X	X			X		X
4			X	X					X				X		
5			X			X	X								
6	X					X	X								X
7		X				X			X					X	
8	X			X		X	X		X						X
9	X								X						X
10	X							X							
11		X					X								
12	X						X								
13			X					X							
14			X					X							
15			X							X					
16	X									X					
17										X					
18								X							
19									X						
20									X						
21									X						
22									X						
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															

Fr.	9	2	5	5	0	4	6	5	12	3	1	1	4	2	4
%	56	13	31	56	-	44	26	22	52	60	20	20	40	20	40

ARTICULO	REVISTA 31 TWINKFOR ME WUNDER			EMPRESA: CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A.			REVISTA 32 MICRONIDAS			EMPRESA: INDETEL			PERIODO: No. 22 ENERO/AZO 76			REVISTA 33 INTEGRACION			EMPRESA: SEARLE DE MEXICO. S.A. DE C.V.			PERIODO: No. 8 MAYO 81			REVISTA 34 CONDUNOTICIAS			EMPRESA: CONDUMEX S.A. DE C.V.			PERIODO: Vol. 9 No. 16 Ag 27/82			REVISTA 35 NOTI-MICOPEL			EMPRESA: MICOPEL			PERIODO: AÑO 4 No. 18 Jul. 82		
	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.	I.D.	I.H.	I.P.												
1	X			X								X			X															X												
2	X			X								X			X																											
3		X		X								X																		X												
4			X	X								X																		X												
5		X				X									X												X			X												
6			X	X								X			X																											
7	X				X																																					
8			X	X								X			X															X												
9			X			X						X																		X												
10	X		X		X							X																		X												
11		X				X						X																		X												
12	X					X						X																		X												
13	X				X																																					
14				X																																						
15				X	X	X																								X												
16				X																																						
17				X																																						
18					X																																					
19						X																																				
20						X																																				
21						X																																				
22																																										
23																																										
24																																										
25																																										
26																																										
27																																										
28																																										
29																																										
30																																										
31																																										
32																																										

Fr.	6	3	5	10	9	9	5	6	3	3	7	7	6	6	8
#	43	21	36	42	21	37	36	43	21	16	41	41	30	30	40

RESULTADOS:

	INFORMACION DESCENDENTE	INFORMACION HORIZONTAL	INFORMACION POLIDIRECCIONAL
Frecuencia	264	187	192
PORCENTAJES	41	29	30

Como resultado de mi investigación, se puede observar que de los artículos publicados en las Revistas Internas de las empresas analizadas, - el 41% fue destinado a artículos considerados dentro de la Categoría de Información Descendente. El 29% a la Información Horizontal y el 30% a la Información Polidireccional.

Interpretación de los Resultados:

Un 41% va enfocado a aquella información concerniente únicamente a asuntos relativos al desenvolvimiento y manejo diario de la empresa, cosa que a pesar de que muchas veces despierta el interés en el empleado y lo empuja a seguir trabajando, es decir, lo motiva, al mismo tiempo ayuda a su desarrollo únicamente en el trabajo, beneficiando en mayor magnitud a la empresa.

Por otra parte aquella información concerniente a la convivencia - del empleado en la empresa, o sea, su relación con la demás gente que la bora con él, se destinó únicamente el 29% de artículos y a aquella información que pretende ayudar al empleado a desenvolverse en el seno familiar y social se destinó únicamente un 30% de los artículos publicados en las revistas internas.

En cuanto a la aplicación del cuestionario de opiniones, los resultados fueron los siguientes:

Algunas quejas eran generales, pero en realidad no muy relevantes. "Hay muchos artículos de tipo institucional; sería bueno más artículos para la familia como recetas, concursos, etc., algunos artículos son muy repetitivos, etc.

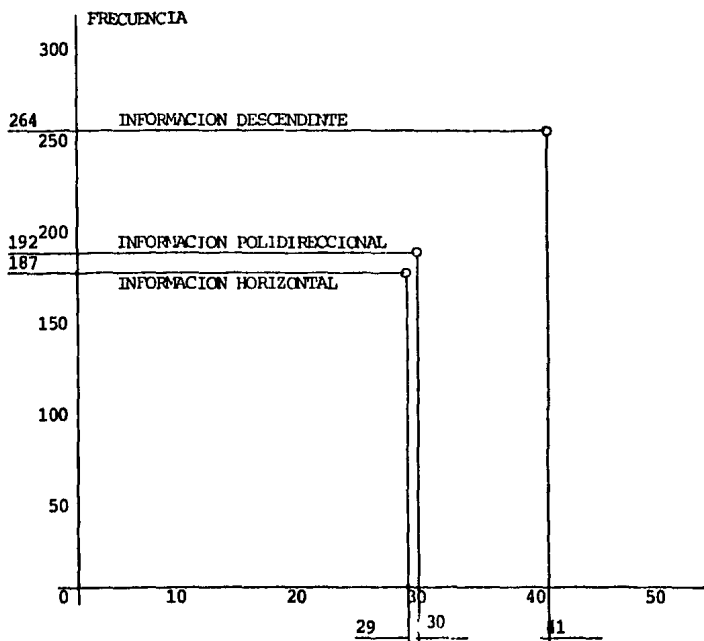
Pero al entrevistar a un alto empresario me dijo:

"He leído muchas publicaciones y he observado que no presentan un material interesante acerca de la economía y las finanzas del país en que vivimos y laboramos. Indudablemente es un hecho la falta de conocimiento por parte del trabajador cotidiano acerca de un aspecto claro de la economía del país, de las posibilidades de inversión del mucho o poco dinero que tenga. Por tanto, sería conveniente que a través de las revistas internas se les diera un panorama general del clima actual de su país, ayudar a que el trabajador se interese y entienda lo que en él sucede..., es decir, tratar de "educarlos".

Se debe crear un puente entre el capital y el trabajo para lograr una mayor productividad. Este es un puente muy importante.

El llevar la comunicación al grado de educación para adultos productivos, no sólo va a mejorar la economía de cada individuo, sino que inculcará a éstos una comprensión mejor de los problemas de la sociedad y de todo el país. Esto permitirá crear una opinión pública que hoy no tenemos, y que da oportunidad a tantos excesos en la administración del país.

Por tanto es un desafío para la comunicación interna."

GRAFICA

CONCLUSIONES.

- Estoy convencido de que las empresas, cualquiera que sea su giro - y procedencia, constituyen el núcleo de la vida económica de nuestro país, pues en ellas el hombre se desarrolla y a la vez proporciona un servicio a los demás, creando o aumentando utilidad a bienes que carecían de ella.
- Se que la empresa está constituida por tres factores: trabajo, capital y dirección y afirmo que aunque los tres elementos son indispensables para su existencia, formando un todo, el factor humano es el más importante de los tres, ya que si las máquinas se detienen, el organismo peligra; si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección tropieza, se resiente toda la organización. Todo ello depende al fin y al cabo del trabajo del hombre.
- Para que el hombre realice un trabajo eficiente es necesario que experimente un desarrollo integral, es decir, un desarrollo en las diferentes esferas en que se desenvuelve.
- Este desarrollo es vital para la relación: empresa - trabajador - sociedad, siendo el segundo el centro de esta relación.
- De una buena relación de dichos factores dependerá que el trabajador sienta que está cumpliendo con su misión en un ambiente agradable. Además, si el trabajador se siente integrado a la empresa en la que desempeña sus labores, trabajará con más gusto, pues comprenderá la importancia que su trabajo tiene dentro de la misma y se considerará parte de ella.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Es importante tener en cuenta que en su escala de necesidades una vez que el trabajador supera sus necesidades primarias, tendrá otras motivaciones además de la económica, como pueden ser el desarrollo personal y el servicio a otras personas.
- El trabajo no es el único ámbito en el que el hombre se realiza y desarrolla. El abandono de otras esferas, el familiar o el social, perjudicaría el desarrollo integral, incluso el trabajo. Todo hombre tiene una familia y el buen o mal funcionamiento de ella se reflejará en la calidad de su trabajo.
- Las diferentes herramientas de comunicación, entre las que se encuentran la revista interna, el buzón de sugerencias, cuestionarios de opinión, etc., le harán saber a la empresa cuándo y cómo modificar o redefinir sus objetivos.
- El buen éxito de las revistas dependerá de su planeación.
- Debemos hacer énfasis en que la revista interna es un medio y no un fin por sí misma. Es decir, no por el hecho de que la empresa tenga una revista va a alcanzar el éxito en todos sus aspectos, sino que ella sólo constituye un herramienta más para su logro.
- Se puede observar que todas las revistas internas de las empresas analizadas tienen un balance muy diferente en cuanto al número de artículos que se destinó a cada categoría y tal vez para cada empresa este balance sea el óptimo. Por lo tanto cada empresa, mediante la emisión de su revista, debe ir descubriendo ese balance óptimo o punto de equilibrio que la lleve a lograr, tanto la mejor comunicación, como el desarrollo integral de sus componentes. con este trabajo no trato de dar este balance óptimo, porque como ya dije, cada empresa tendrá su propio punto de equilibrio, el que irá descubriendo con el tiempo.

- Puedo afirmar que todavía a las empresas les falta acabar de comprender el papel tan importante que juegan en la vida del trabajador, no sólo porque en ellas pasa gran parte de su tiempo, sino también, y lo más importante, porque los trabajadores no son máquinas que tienen que producir determinado número de unidades al día, o autómatas que al producir una unidad más de las establecidas son premiados con algún tipo de estímulo, sino seres humanos que necesitan crecer y tener la oportunidad de desenvolverse íntegramente para acercarse cada día más a la perfección.
- Afirimo que este campo de trabajo puede ser desarrollado en forma muy eficiente, aparte de los profesionistas especializados en esta materia por los administradores de empresas, ya que su campo de acción es sumamente amplio e incluye diferentes ramas como pueden ser el factor humano, la mercadotecnia, las finanzas, sistemas, producción y comunicación.

CONCLUSION GENERAL: COMPROBACION DE HIPOTESIS,

Tomando en cuenta la hipótesis de trabajo:

" Si el personal de una empresa se encuentra íntegramente informado mediante diversas herramientas acerca de la organización para la cual labora, tendrá una mayor productividad y desarrollo personal dentro de la misma."

Y después de haber realizado la investigación correspondiente, puedo afirmar que la Revista Interna es una eficaz herramienta de integración y comunicación dentro de una empresa, ya que además de mantener informado al personal de diversas actividades que se realizan en la misma, es un medio que abre canales de comunicación hacia todos los niveles de las organizaciones y mediante el cual se pueden conocer opiniones, sugerencias, etc., dirigidas hacia directivos y personal en general.

En conclusión, la Revista Interna, adecuadamente realizada, es un eficaz medio de comunicación e integración dentro de la empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1. GUZMAN VALDIVIA, Isaac
"Humanismo Trascendental y Desarrollo".
Ed Trillas.
México, 1978.
pág 95.
2. IBIDEM. pág.95
3. LIANO, Carlos
"Función Directiva y Acción de Síntesis".
Revista ISTMO.
4. AMEZCUA R., Alfredo.
"La Responsabilidad Social de las Empresas en la Educación".
Revista ISTMO.
5. REYES PONCE, Agustín
"Administración de Empresas. Teoría y Práctica". 2a. parte.
Ed. Limusa.
México, 1978.
pag:312
6. KOONTZ / O'DONNELL
"Curso de Administración Moderna".
Ed. Mc. Graw Hill.
México, 1982.
6a. edición.
pág 655.
7. IBIDEM. pag 655
8. IBIDEM.

9. REYES PONCE, Agustín
"Administración de Empresas. Teoría y Práctica." 2a parte,
Ed. Limusa.
México, 1978.
pág 311.
10. KOONTZ / O'DONNELL
"Elementos de Administración Moderna".
Ed. Mc. Grow Hill.
México, 1976.
pág 34, 35, 36, 37.
11. REYES PONCE, Agustín
"Administración de Empresas. Teoría y Práctica". 2a parte.
Ed. Limusa.
México, 1978.
pág 312
12. FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano
"Hacia una Comunicación Administrativa Integral"
Ed. Trillas.
pág 24.
13. BERLO, David K.
"El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la
Práctica".
pág 25
14. IBIDEM. Pág. 25.
15. IBIDEM. Pág 26.

25. IBIDEM. Pág 174.
26. IBIDEM. Pág 175.
27. IBIDEM. 2a. parte. Pág 212.
28. IBIDEM. Pág 256.
29. IBIDEM. Pág 305.
30. IBIDEM. Pág 305.
31. IBIDEM. Pág 355.
32. ARRIETA ERDOZAIN, Luis
"El Mundo Editorial de las Publicaciones Internas y el Papel de la
Comunicación Organizacional"
(Conferencia)
33. GLENNIE, Francisco
"La Revista Interna".
(Conferencia)
34. ORTIZ HERNANDEZ, Georgina.
"La Importancia del Análisis de Contenido en la Investigación .
Psico - Social".
(Conferencia).
35. IBIDEM.

BIBLIOGRAFIA GENERAL:

1. AMEZCUA R., Alfredo.
"La Responsabilidad Social de las Empresas en la Educación".
Revista ISTMO.
2. ARRIETA ERDOAZAIN, Luis.
"El Mundo Editorial de las Publicaciones Internas y el Papel de
la Comunicación Organizacional".
(Conferencia).
3. BERLO, David K.
"El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la
Práctica".
4. FERNANDEZ SOSA, Luis.
"Comunicación".
South-Western Publishing, Co.
USA.
5. FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano.
"Hacia una Comunicación Administrativa Integral".
Ed. Trillas.
6. GLENNIE, Francisco.
"La Revista Interna",
(Conferencia).
7. GLINSI, B.
"Introducción a la Administración"
Facultad de Contaduría y Administración.
8. GUZMAN VALDIVIA, Isaac,
"Humanismo Trascendental y Desarrollo".
Ed. Trillas.
México, 1978.

9. GUZMAN VALDIVIA, Isaac.
"La Sociología de la Empresa".
Ed. Juz.
México, 1967.
3a. edición.

10. HALL RICHARD, H.
"Organizaciones: Estructura y Proceso"
Ed. Prentice / Hall International.
España, 1981.
5a. edición.

11. KOONTZ O'DONNELL.
"Curso de Administración Moderna".
Ed. Mc Grow Hill.
México, 1982.
6a. edición.

12. KOONTZ O'DONNELL.
"Elementos de Organización Moderna"
Ed. Mc. Grow Hill.
México, 1976.

13. LLANO, Carlos.
"Análisis de la Acción Directiva"
Ed. Limusa.
México 1979.
1a. edición.

14. LLANO, Carlos.
"Función Directiva y Acción de Síntesis"
Revista ISIMO.

15. MULLER, N.
"La Información en la Empresa".
Ed. Rialp S.A.
Madrid, 1965.

16. ORTIZ HERNANDEZ, Georgina.
"La Importancia del Análisis de Contenido en la Investigación Psico - Social".
(Conferencia).

17. REID, Gerene.
"How to Write Company Newsletter".
TIB Publications.
USA, 1980.
2a. edición.

18. REYES PONCE, Agustín.
"Administración de Empresas. Teoría y Práctica".
1a. y 2a. partes.
Ed. Limusa.
México, 1978.