

392ojem

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

## PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTERNAS PLANTEA- MIENTO ESPECIFICO PARA LA EMPRESA DESIC

T E S I S A

Q U E P R E S E N T A :

ALEJANDRA GONZALEZ RAMIREZ

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

DIRECTOR: MTRO. JORGE CALVIMONTES

MEXICO, D. F.

1994



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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.

## **Agradecimientos**

A ese *Dios* en el que yo creo firmemente.

A mis padres *Gabriel* y *Andrea*, gracias a ellos termino este paso como profesional, me apoyan en todo y sé que cuento con ellos.

A mi esposo, compañero y amigo *Gerardo*, por ser inspiración y motivación, porque está conmigo con su buen humor.

A *Gabriel*, *Arnulfo*, *Armando*, *Guadalupe*, *Gerardo*, *Alma* y *Ariadna*, quienes han sido importantes en diferentes épocas de mi vida por ser simplemente mis hermanos.

A mis *sobrinos* y *sobrinas*, espero sean profesionales en lo que se propongan.

A mis *amigas* con las que cuento incondicionalmente.

A mi director de tesis, el *Mtro. Jorge Calvimontes*, por su apoyo y sabiduría, porque si no fuera como es, me habría faltado motivación para terminar este trabajo, de él aprendí lo que es la responsabilidad, la constancia y la entrega. Gracias.

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>I. Comunicación organizacional</b> .....	1
1.1 Definición de conceptos comunicacionales.....	2
1.2 La imagen institucional.....	5
1.3 Tipos de comunicación.....	6
1.3.1 Comunicaciones externas.....	7
1.3.2 Comunicaciones internas.....	8
<b>II. Antecedentes de empresas de informática</b> .....	9
2.1 Empresas de servicios de informática.....	10
2.2 DESIC (Desarrollo y Servicios de Informática y Comunicaciones).....	12
2.2.1 Encuesta de clima organizacional.....	16
2.2.2 Representación gráfica de la encuesta de clima organizacional.....	20
<b>III. Planteamiento del programa de comunicaciones internas</b> .....	22
3.1 Factores que se deben considerar para la creación de un programa de comunicaciones internas.....	24
3.2 Partes que abarcará el programa.....	25
3.2.1 Filosofía de la empresa.....	26
3.2.2 Medios de difusión en la empresa.....	29
3.2.3 Trabajos grupales.....	30
<b>Conclusiones</b> .....	34
<b>Bibliografía</b> .....	36

## INTRODUCCION

Comunicar es, indudablemente, viabilizar con todas las implicaciones que ello significa. Sin embargo, la comunicación se quedaría corta si sólo fuera un canal por donde circulan los mensajes. Es más que eso, significa orden, objetivos, planes y estrategias.

En ese sentido la comunicación es la red compleja de propósitos y acciones sobre la que se hace dinámica la vida social. Esta es la razón por la que se ha tomado el proceso comunicativo como la base para mejorar las relaciones internas de una empresa en procura de aumentar y mejorar su productividad.

Tratar el tema de comunicación organizacional, es una labor relativamente nueva, no es la sociedad mexicana la que está acostumbrada a que en su lugar de trabajo se preocupen por darle a conocer los objetivos de la empresa, ni la descripción de su puesto.

Las empresas están más preocupadas por los resultados que obtengan los empleados y no se dan cuenta que si el personal está a disgusto y sin un objetivo por el cual luchar no van a lograr la productividad que desean. Es hasta que detectan un problema grave de falta de integración cuando estas empresas deciden tomar acciones.

Es también la actitud de las empresas la que ha influido para que la comunicación organizacional no sea un campo muy explotado, catalogándola como una situación secundaria y fortuita. Cuando se toma alguna acción para reducir gastos, se empieza con las áreas de "comunicaciones".

El profesional de la comunicación puede contribuir en el trabajo empresarial a crear y desarrollar la imagen de ciertas áreas de una organización, puede agregar ese toque social, que lo caracteriza, traduciendo cuestiones demasiado técnicas, para que sean entendidas por los públicos. Sin embargo su papel principal es dignificar al trabajador e integrarlo, sin permitir que sea tomado como un *recurso* que forma parte de un inventario y que está sujeto a depreciación.

En la siguiente propuesta se toman las experiencias y los elementos que se han manifestado en empresas de servicios de informática para dar forma a un modelo de comunicación aplicable por medio de un programa de comunicaciones internas.

Se ha elaborado esta propuesta con el propósito de que sea aplicada en la empresa pertinente una vez que haya sido sometida a juicio de las instancias académicas y de la dirección ejecutiva de Desarrollo y Servicios de Informática y Comunicaciones (DESIC). El reto es por tanto, doble: merecer el dictamen favorable de la universidad y probar su eficacia en el ámbito laboral.

## I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El concepto de comunicación organizacional, surge por la necesidad de algunas empresas por mantener a su personal integrado y satisfecho con su situación económica y laboral, mediante una serie de estrategias, como son descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño, capacitación, manejo de canales de comunicación e información, todo esto con el fin de lograr un mejor desempeño y obtener así una producción óptima.

Este concepto adquiere importancia en la década de los 90, en la que existe una gran competencia mundial. Es la comunicación organizacional la encargada de lograr una mejor interacción entre el personal de una empresa, por medio de la difusión de los objetivos, la misión, la visión y la imagen corporativa que se desea dar hacia el exterior.

En México, especialmente con el Tratado de Libre Comercio, es necesario trascender hacia otros mercados.

Con esto además, se trata de dignificar el papel de cada individuo en una empresa, tomándolo como parte de ésta, a diferencia de la administración y la psicología industrial, que consideran al hombre como un recurso humano y hasta han creado un departamento para controlarlo.

La comunicación organizacional debe formar parte de la planeación estratégica de cada organismo; pero, por el contrario, se toma como una actividad independiente o periférica.

La mejor integración del personal a la organización está basada en las necesidades que tienen los empleados de saber hacia dónde se encamina la compañía, cómo llegará a sus objetivos y, sobre todo, lo que puede significar esto para ellos, además de la importancia que tiene mantenerlos contentos cubriendo sus necesidades y deseos, para mejorar los resultados y sentir que se identifican con la empresa. Cada persona entiende que su bienestar y su futuro están vinculados al éxito general de la organización.

## 1.1 Definición de conceptos comunicacionales

La comunicación es un proceso que involucra a un emisor, un receptor y un mensaje, en el que es necesaria la retroalimentación. Esta es la que confirma que el mensaje fue recibido, y la que marca la diferencia entre informar y comunicar.

La comunicación interpersonal tiene lugar en forma directa entre dos o más personas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos, consiguiendo una retroalimentación inmediata.

Mientras que la comunicación de masas es un proceso que implica a varias personas en condiciones aisladas e impersonales a recibir estímulos comunes, reduce o elimina la dimensión de las relaciones interpersonales, tiende a separar a los individuos de su entorno sociocultural tradicional.<sup>1</sup>

La comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal con características que constituyen un ámbito diferente e importante, tiene interacción cara a cara, utiliza todos los sentidos y proporciona retroalimentación inmediata. También la caracterizan consideraciones como los roles o papeles que se desempeñan en la empresa, las normas profesionales, las rutas de transmisión y las sanciones; tiene lugar dentro de límites definidos y se relaciona con el logro de las metas de cada organización.

David Berlo<sup>2</sup> define seis elementos necesarios para el proceso de la Comunicación:

- a) La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje
- b) El codificador, que es quien da forma al mensaje
- c) El mensaje tal y como será transmitido
- d) El canal que transmitirá el mensaje
- e) El decodificador que lo interpretará
- f) El destinatario del mensaje

---

<sup>1</sup>Blake Reed H. y Haroldsen Edwin O., Taxonomía de conceptos de la comunicación, p.39

<sup>2</sup>David K. Berlo, El proceso de la comunicación, p.25-26

Estos elementos pueden distinguirse dentro de la organización, en el ejemplo de una empresa tipo:

El director del área de desarrollo de sistemas está insatisfecho del volumen de producción que desarrolla la gente a su cargo, decide establecer un concurso, en el que ofrece un premio al trabajador que alcance el mayor índice de resultados.

El hecho en sí es la fuente. Se redacta un memorándum dirigido a los líderes de proyecto a fin de solicitarles que den a conocer este plan entre sus consultores. Al redactar éste, el director se convierte en codificador de un mensaje. El memorándum es el mensaje y éste, ya mecanografiado, es el canal. Cada líder de proyecto que lea el documento será el decodificador que pasará el mensaje a sus destinatarios: los consultores.

El incremento de la productividad que se logre a través de este concurso será la retroalimentación que recibirá el director. Si el incremento es bajo, esto puede ser porque los consultores están desmotivados, a disgusto o simplemente sin interés en el concurso. Sin embargo, si los resultados son óptimos, el director sabrá que los trabajadores fueron entusiasmados por la propuesta.

En este ejemplo se puede ver que la comunicación en la organización realiza cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión emocional e información, además de que sirve para controlar en diversas formas su comportamiento.

Se cuenta con jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso acatar. Así, cuando se exige que los empleados comuniquen primero sus quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan a las políticas de la compañía, la comunicación tiene una función de control.

Cabe señalar una gran diferencia entre informar y comunicar. La información se da cuando un mensaje llega y deja a los empleados en el plano de espectadores que tienen que acatar ese aviso que surge de la dirección general o del jefe de área. Con la comunicación se pretende que el empleado no se

quede en ese papel de espectador, marginado y sin poder participar del asunto del cual se informa, sino que existan canales para recibir retroalimentación, los cuales deben estar definidos por todo programa de comunicación interna y externa.

La comunicación en la organización fluye en forma normal en diferentes direcciones, tanto vertical como lateral. La vertical es divisible a su vez en dirección ascendente y descendente.

La comunicación descendente es la que se da de un nivel superior, de un grupo o de una organización hacia un nivel inferior. Es decir cuando los gerentes se comunican con sus subalternos, para asignar metas, dar instrucciones acerca de tareas, dar a conocer políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. La comunicación descendente no es necesario que sea oral o por contacto directo. Cuando la gerencia envía cartas a la familia del empleado, en las que les informa de una nueva política del pago por enfermedad, se está valiendo de una comunicación descendente. Sin embargo, este tipo de comunicación puede provocar deformación al transmitirse la información por varios niveles.

Por otra parte, la comunicación ascendente es la que se manifiesta de abajo hacia arriba. Cuando se da a conocer el progreso en la obtención de metas y de problemas actuales. Por esta comunicación los gerentes o directivos se enteran de las opiniones de sus subalternos, de trabajo y también en relación a sus compañeros y a la empresa en general, lo que les permite saber cómo mejorar las cosas desde el punto de vista de los empleados.

Los informes que se elaboran para la dirección, los buzones de sugerencias y las sesiones para discusión entre jefes y empleados, son ejemplos de este tipo de comunicación.

En el caso de la comunicación lateral, ésta tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo, entre los mismos niveles y de forma horizontal. Es una comunicación informal que pretende agilizar las acciones y prescindir, en algunos casos, de la comunicación vertical. Entre esta comunicación se

encuentra el rumor, en la que cada quien interpreta según su contexto, lo que escucha o le platican entre pasillos.

El rumor es una fuente informal, se da de persona a persona, cada eslabón de la cadena de transmisión pone algo de su parte, suprime, corrige aumenta o deforma la información, consciente o inconsciente y fomenta en buena medida la ansiedad y la inseguridad que aparecen cuando existen movimientos en las estructuras, como pueden ser: cambio de jefe, de dueños, de políticas, aumento de sueldo así como todas las situaciones en las que el empleado se ve involucrado, pero todavía sin la existencia de una versión formal que sale de la dirección. El peligro es que este tipo de comunicación puede ser negativa para la empresa porque lo que llegue al destinatario final puede estar distorsionado.<sup>3</sup>

Con estos conceptos se nota que un cambio en la empresa puede ser visto como un proceso de comunicación que involucra al individuo en todos los aspectos de la organización.

## 1.2 La Imagen Institucional

La imagen institucional o corporativa, es la personalidad que proyecta la empresa a los demás y que es captada por quienes la conocen o tienen alguna relación con ella.

"El simple hecho de existir y de ser percibidos por los demás nos pone en circunstancias que nos hacen ser sujetos capaces de proyectar una imagen. La forma de ser de la empresa, proyecta una imagen que es captada por los demás y después calificada, en base a argumentos racionales o en forma subjetiva e inconsciente".<sup>4</sup>

La imagen de una empresa está controlada por algunos factores de importancia, que a continuación se mencionan:

---

<sup>3</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, p.22

<sup>4</sup> Ricardo Horns Quiroga, La comunicación en la empresa, p.67

- 1) *La realidad de la compañía.*- Su tamaño, su estructura, el sector al que pertenece, los productos que fabrica y los servicios que presta, así como su magnitud, el alcance de sus actividades y la importancia que tiene para la sociedad.
- 2) *La medida en la que sus actividades se vuelvan noticia.*- Cuando la compañía hace algo que a sus públicos le parezca interesante o positivo, a través de sus servicios o productos y que se refleje en la sociedad.
- 3) *Diversidad.*- Mientras más variadas y diversas sean las actividades de la compañía, más diversos serán los mensajes que emita.
- 4) *Tiempo.*- Esto es con referencia a una imagen duradera, la que se consolida con el tiempo, la que implica un proceso de edificación y de constancia.

Estos factores no solamente son parte de la imagen que se da al exterior de la empresa, sino que son elementos muy importantes para el concepto que tiene el empleado sobre la organización a la que pertenece, este concepto puede contribuir a que se identifique con ella y además procurar que el trabajador que se sienta parte de la misma, para poder reflejar resultados positivos traducidos en productividad.

### **1.3 Tipos de comunicación**

En una organización se dan diferentes tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Es deseable que toda la empresa cuente con estos tres tipos de comunicación y, para lograrlo existen medios y formas específicas.

También existe otra clasificación de comunicación:

- Preventiva
- Correctiva

La comunicación preventiva se planifica y desarrolla para evitar que surjan problemas. Se implementa para evitar que éstos aparezcan, equivale a crear

una vacuna contra la desintegración, la apatía, la desmotivación, los resentimientos y el desconocimiento.

La comunicación correctiva, por el contrario, responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como rotación del personal, ausentismo, conflictos, falta de integración o desconocimiento de políticas.

Una empresa cuenta con dos tipos de públicos, el externo y el interno, por lo tanto también la comunicación se puede clasificar de la misma forma.

### **1.3.1 Comunicaciones externas**

La comunicación externa también conocida como comunicación corporativa, es la encargada de mantener una imagen positiva de la empresa hacia sus públicos externos, como son: clientes, proveedores, medios de comunicación masiva, distribuidores, filiales, sindicatos, asociaciones.

Cuenta con los departamentos de relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad. Son los encargados de atender a clientes y proveedores para canalizarlos a las áreas y las personas con las que pueden resolver sus dudas, peticiones o problemas en los que la empresa tiene servicio.

Asimismo, crean el nombre, el logotipo y en ocasiones el slogan de la empresa, y los dan a conocer por medio de publicidad; están a su cargo fundaciones culturales, obras de beneficencia, bazares y actos públicos de interés para la sociedad en general.

Como se puede apreciar, en realidad, las comunicaciones externas solamente se preocupan de fomentar las relaciones sociales y una imagen "bonita" de la empresa.

Por otro lado existen las comunicaciones internas.

### **1.3.2 Comunicaciones internas**

Las comunicaciones internas son las encargadas de lograr la integración, de dar a conocer la imagen de la empresa, de definir la misión, la visión y los objetivos corporativos, entre el personal y sus familias, mejor conocidos como público interno.

El departamento principal con el que cuenta es el de comunicaciones internas, el cual puede depender de la gerencia de relaciones públicas, del área de personal o de recursos humanos. Tal vez tenga objetivos parecidos a los de comunicaciones externas, pero lo que cambia es su público y la respuesta final, que en este caso es la "productividad".

Si se toma en cuenta que el individuo necesita de una empresa, por constituir su fuente de ingresos, y que ante esta necesidad debe asegurar su permanencia en la misma de una forma lo más productiva posible; tratar de lograr una identificación entre el personal y la empresa, a través de información, de disposiciones exactas y de crear expectativas entre cada miembro de la organización.

La organización tiene vida en las personas que ocupan los puestos y en la comunicación que logran entre sí. En caso de existir un flujo de información y de actitudes positivas entre los diferentes niveles, la organización entonces será fuerte y productiva.

La comunicación va a depender de las personas encargadas de crear un clima para entender las necesidades humanas y para seleccionar los canales y medios apropiados, por lo tanto la comunicación organizacional se considera como un proceso bilateral que facilite las relaciones de tipo horizontal y ascendente en una empresa.

## II. ANTECEDENTES DE EMPRESAS DE INFORMÁTICA

La tecnología de la computación electrónica ha modificado de manera importante la forma de trabajar de la humanidad. La dependencia que se tiene en la actualidad de las computadoras es evidente. Se puede ver con los sucesos que ocurren con tal rapidez, como en el siguiente ejemplo, teórico: si en este momento se desconectarán las computadoras más importantes del país, los efectos se verían de inmediato, nos quedaríamos sin transporte, sin comunicaciones, los bancos cerrarían, las operaciones comerciales quedarían prácticamente anuladas, la mayoría de las empresas dejarían de prestar sus servicios y muchas otras detendrían su producción, grandes redes de suministro de energía y de agua dejarían de operar, esto por mencionar algunas consecuencias.

Lo anterior es improbable que suceda, pero nos permite evaluar todo lo que se maneja por computadora. De igual forma, es innegable que somos víctimas de los errores que se cometen en centros de cómputo, como en la impresión de estados de cuenta y de recibos de servicios, retrasos por falta de energía y caídas de sistemas, además de las consecuencias en las nuevas generaciones, que sustituyen la agilidad mental y el ingenio con una máquina. Esto nos obliga a pensar que algo está ocurriendo con estas empresas de informática y con el personal que labora en ellas.

Estas organizaciones en la mayoría de los casos surgen de las necesidades de alguna empresa, de obtener información oportuna y veraz. Su función principal es apoyar la labor administrativa para hacerla más segura, fluida y simplificada. Son también las responsables de custodiar, centralizar y procesar los datos con los que operan las compañías. De hecho significa la sistematización de las mismas.

En un principio trabajan como parte de grandes empresas, ya sea del sector manufacturero, financiero, farmacéutico, informativo, etc., pero ante la diversidad de actividades, se separan y forman una organización independiente, la cual necesita una administración propia.

Las actividades de una empresa de servicios de informática son técnicas, casi todas sus áreas funcionan con autoadministración, por lo que no se enteran de los resultados o de la forma en la que afecta su trabajo a toda la compañía.

"En las actividades vitales de este tipo de empresas se carece de un ordenamiento en el trabajo, lo cual origina una alta tendencia a la improvisación y a la falta de estandarización".<sup>5</sup>

Lo antes expuesto hace pensar en establecer medidas de integración entre el personal de estas empresas, a través de un área cuya finalidad sea establecer un proceso de administración completo, que considere a la empresa en su entorno global, y a los distintos canales de comunicación con las diversas unidades usuarias de la compañía.

## **2.1 Empresas de servicios de informática**

Las empresas de apoyo en servicios informáticos son diferentes al resto de las organizaciones. Esta tecnología es más o menos nueva en nuestro país lo que nos enfrenta al hecho de que tomará tiempo comprender sus beneficios, sus exigencias y sobre todo sus riesgos. Así como muchas empresas tienen especialistas en administración y en comunicación, estas también los deben tener.

"La riqueza y el trabajo se convierten en factores de información, y para llevar un negocio o para relacionarlo con las necesidades sociales y los mercados se necesitan estructuras totalmente nuevas. Con la tecnología eléctrica las nuevas clases de interdependencia y de sistemas recíprocos instantáneos que toman la producción a su cargo entran también en las organizaciones sociales y de mercado. Por este motivo los mercados y la instrucción destinados a habérselas con los productos del trabajo servil y de la producción mecánica ya no son adecuados."<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ricardo Hernández, *Administración de Centros de Computo*, p.25

<sup>6</sup> Marshall McLuhan, *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, p.426

Con base en el análisis que hace Marshall McLuhan sobre la tecnología eléctrica y como resultado de entrevistas e intercambios, cursos de capacitación y reuniones de trabajo con empresas del mismo giro, dedicadas a servicios informáticos, como son: Softek (Software Technology), Tecnosys (Tecnología en Sistemas), EDS (Electronic Data System) y DESIC (Desarrollo y Servicios de Informática y Comunicaciones), se encontraron las siguientes características, algunas de las cuales también fueron observadas por el autor del libro: "Administración de Centros de Cómputo", Ricardo Hernández:

- 1) La mayoría de los jefes de empresas de servicios de informática se comprometen a entregar resultados en tiempos récord, sin tomar en cuenta a quienes realmente hacen el trabajo.
- 2) En ocasiones, aunque los jefes no sean quienes adquieran el compromiso, por lo general tienen que aceptar los tiempos marcados por los directivos, pese a que son impuestos sin considerar el grado de dificultad, ni los recursos con que se cuenta.
- 3) Faltan metodologías de trabajo.
- 4) Existe escasez de personal con experiencia y las empresas carecen del suficiente personal.
- 5) En gran parte los técnicos aprenden sobre la marcha, de una manera empírica y sin planes preestablecidos de capacitación. Si se capacitan, es por su parte, costeando sus propios estudios.
- 6) Además de que todo el tiempo se encuentran saturados de trabajo por falta de una planeación efectiva, es difícil realizar la labor de investigación, para explotar mejor los recursos de la computación.
- 7) Los sueldos son muy desiguales, lo que provoca insatisfacción personal; hay marcadas diferencias entre los sueldos de las diferentes jerarquías de empleados, además de que se contrata mucha gente por honorarios, para evitar que tengan prestaciones y antigüedad.

- 8) Por desgracia la mayoría de los usuarios se sienten insatisfechos con el servicio, ya que no son acordes sus necesidades con el resultado.

Como se puede apreciar, la problemática real está a la vista. Como estudiosos de la comunicación se tiene la hipótesis de que la raíz de todos estos desajustes es la falta de comunicación, de coordinación, motivación y disciplina, factores indispensables en el ámbito computacional.

## **2.2 DESIC (Desarrollo y servicios de informática y comunicaciones)**

Desic es una empresa creada por Bancomer ante las necesidades que tenía este banco de sistematizar cada vez más sus funciones. En 1982, con la nacionalización de la banca, era imposible contratar personal suficiente para la empresa, por la falta de presupuesto que se manejaba en ese momento, por lo que en 1989 decide crear una filial para satisfacer y resolver la falta de personal de las áreas de informática.

Entonces surge Desic, como parte de lo que entonces era Bancomer y que ahora es Grupo Financiero Bancomer. Actualmente cuenta con 130 empleados dedicados a solucionar asuntos financieros y administrativos, 80 de ellos se dedican al desarrollo de sistemas y consultoría, y el resto a las actividades relacionadas con ventas de equipos, funciones de servicio y de carácter administrativo.

Algunas de las áreas desarrolladas en la empresa son:

### **❑ Desarrollo de sistemas:**

Entre los sistemas desarrollados están el de servicio a vendedores, captura de pedidos, operaciones de compra-venta de manera local y remota, movimiento de inventarios, además del Sistema Único Bancomer y del SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro), sistema de gestión, control de plásticos, modificaciones a sistemas en producción (lo que se conoce como Plancomer), telebanco, e información financiera, entre otros.

☒ Consultoría:

En aplicaciones bancarias, de aseguradoras, bursátiles y del sector financiero en general.

☒ Capacitación:

Se imparten cursos en aplicaciones de computadora personal a usuarios externos, que van desde niveles básicos hasta avanzados; existe un pequeño instituto de capacitación que cuenta con 60 máquinas, 5 aulas y toda la infraestructura para recibir un máximo de 120 participantes semanales.

☒ Suministro de equipo de cómputo y paquetería:

Se venden equipos desde un aparato hasta grandes volúmenes para sistemas personales, de varias marcas que reconocen a la empresa como distribuidor autorizado.

☒ Conectividad:

Da soporte a las soluciones de vanguardia, con la finalidad de que los usuarios obtengan mayor asesoría y solución a sus problemas.

☒ Soporte técnico y mantenimiento:

A las empresas que se les vendió u otorgó algún servicio, se les sigue dando mantenimiento y asesoría, siempre que lo requieran.

Todas estas áreas desconocen la existencia de las otras; sólo saben asuntos del departamento al que pertenecen y de las actividades que deben desempeñar, tampoco tienen conocimiento de lo que se espera de ellos, en qué pueden colaborar para lograr los objetivos de la empresa, ni cuál es la descripción de su puesto.

Esto afecta porque los empleados se sienten desintegrados a la empresa, les falta fomentar ese sentido de pertenencia, que sólo van a obtener por medio de

la información que reciban sobre la forma en que su trabajo beneficia a otras áreas y a la empresa en general.

La única acción que se ha tomado al respecto es el manual de inducción, que se le debe proporcionar a cada empleado cuando firma su contrato o en su primer día de trabajo.

El manual de inducción es un medio que se utiliza para que un nuevo integrante de la organización conozca algunos aspectos de la misma, como son prestaciones, ubicación y algunas definiciones de políticas y procedimientos. Consta de las siguientes partes:

- **Presentación.-** Aquí se explica el ramo al que pertenece la empresa, su definición, su surgimiento y una pequeña bienvenida al personal de nuevo ingreso.
- **Filosofía.-** Esta parte se elaborará como un trabajo inicial del programa de comunicaciones internas, más adelante se profundizará en ella.
- **Estructura de la organización.-** Es la presentación del organigrama de la empresa, en el que se nota que éste es más horizontal que vertical, por lo tanto la comunicación que se maneja en esta empresa también es del tipo de tendencia "lateral", en donde se maneja la cuestión de la informalidad en los procesos
- **Condiciones de trabajo.-** Dentro de éstas, se habla del horario, de las normas y de la seguridad, así como aspectos de: días y formas de pago, uso del teléfono, credencial de identificación, permisos, ausencias, lugar de trabajo, capacitación y desarrollo.
- **Prestaciones.-** En esta sección se tratan temas sobre el aguinaldo, los vales de despensa, el servicio de comedor, las vacaciones, el fondo de ahorro, el seguro de gastos médicos mayores, subsidios, incapacidades, el SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro) y los días festivos.

El manual es muy completo, pero habla de generalidades sin descripciones de puestos, de actualizaciones en sistemas, de cambios inmediatos y no profundiza en la filosofía de la empresa, o en lo que la empresa espera de cada empleado.

Por otro lado, se aplicó una breve encuesta a por lo menos 100 de los 130 empleados de la compañía, para saber si:

"¿Les proporcionaron un manual de inducción al entrar a la compañía? y ¿Conocen las prestaciones que tienen?"

Al 85% de los empleados no se les proporcionó el manual, y desconocen la mayoría de las prestaciones de la empresa. A un 7% sí se le proporcionó el manual, pero 2% de ellos no lo leyó. Sólo ese 5% conoce las prestaciones en su totalidad, (este personal es del área de administración, o el mismo director de la empresa). El 8% restante no recuerda si recibió el manual y tampoco de todas las prestaciones.

En conclusión, surge esta interrogante: ¿para qué existe ese manual, si no se le proporciona a los empleados?

Para saber por qué se originan problemas en la empresa, como el desconocimiento de las políticas y la falta de integración del personal, Bancomer contrató a una empresa de consultores, denominada Andersen Consulting\*, la cual levantó una encuesta sobre *clima organizacional* y propuso posibles soluciones.

A mediados de 1993 se citó a todos los empleados de DESIC en el auditorio de centro Bancomer, explicándoles que el motivo de la reunión era detectar las necesidades y la situación de la empresa, con respecto al clima y a la integración del personal, aplicándoles diferentes cuestionarios. También se hicieron entrevistas a los directivos y a personas claves en la toma de decisiones. Los resultados fueron los siguientes:

---

\* Empresa transnacional dedicada a la consultoría, en área de sistemas y recursos humanos. Su nombre completo es Arthur Andersen & CO. S.C.

### **2.2.1 Encuesta de clima organizacional**

Son cuatro las dimensiones básicas en una empresa que se deben tomar en cuenta cuando se hace un estudio de clima organizacional: liderazgo, estructura, procesos y personas.

Todos los aspectos son importantes para desarrollar una propuesta de comunicaciones internas, pero es en el área de procesos en donde se clasifica la comunicación como parte del estudio de clima.

#### **DESIC Estructura:**

En el caso de Desic, las funciones constituyen el factor más fuerte, mientras que las relaciones y organigrama, aun con diferencias entre áreas, se sitúan en la banda de factores neutros o medios.

#### **Funciones:**

Existe claridad en las funciones encomendadas a personas y grupos, de tal forma que comprenden cuáles son las tareas que componen su trabajo y dicen conocer, en su mayoría, el valor que aportan con su actitud a la organización a la que pertenecen.

#### **Relaciones:**

Las relaciones entre las distintas personas y puestos muestra un área de oportunidad de mejora, ya que hay un grupo importante que indicó tener dificultad para saber cuáles o cómo deben ser estas. Probablemente los procedimientos o las políticas que se aplican en Desic les falta clarificar las interacciones que deben producirse, por lo que será necesario prescindir de la estructura formal para realizar el trabajo.

Sin embargo, existen dos unidades, donde parece que las relaciones están más claras que en el resto, estas son recursos humanos y la gerencia de administración.

### **Organigrama:**

Se encontraron respuestas que indican que puede haber disfunciones en el número de personas asignadas a cada supervisor y que la ordenación de las funciones en una estructura formal, puede estar disminuyendo la capacidad para responder adecuadamente.

### **DESIC Procesos:**

La dimensión de procesos de Desic se sitúa dentro de la zona intermedia de la escala de valoración, que va de un 40% a un 100%, al igual que la mayor parte de los factores que la componen.

### **Planeación:**

Los que respondieron la encuesta creen que falta realizar tareas que sirvan para alinear, coordinar y sincronizar las actividades de búsqueda y consecución de objetivos, de la manera más efectiva. Falta de coordinación que puede producirse tanto a nivel interno como a nivel global, y se ve reflejada en su sentimiento de empleado de no ser apoyado en sus objetivos a corto y largo plazo.

### **Operaciones:**

Se revela la existencia de operaciones y procedimientos que les falta apoyar al cumplimiento de los objetivos y en los que no existe la fluidez esperada ni la delimitación de procesos dentro de las áreas.

Se considera que los procesos tienden a desfavorecer la cooperación entre grupos, no es efectivo el desarrollo conjunto de tareas.

### **Comunicación:**

La Comunicación es considerada como uno de los factores dentro de los procesos que más se acercan a la zona débil de valoración. Esto puede ser

debido a la falta de comunicación y de predisposición a la misma, o a que son inadecuados los canales que se emplean para su realización.

Este resultado se arroja en varias empresas de servicios de informática, y es el que da la pauta para la realización de un área de comunicaciones internas, que mejore la comunicación y la integración del personal y que además ayude a optimizar los procesos dentro de una empresa.

#### **Automatización:**

El grado de automatización con el que cuentan las diferentes áreas es, en opinión de la mayoría, aceptable. La tecnología y las técnicas son adecuadas para la realización del trabajo, lo cual redundaría en su eficiencia y en la calidad del mismo. Precisamente aquí también existe una falta de comunicación interpersonal, se sustituyen algunos de los procesos de comunicación persona a persona por persona máquina, la calidad es alta pero la retroalimentación es nula.

#### **Capacitación:**

Concretamente, piensan que la capacitación que reciben no es suficiente para poder llevar a cabo sus tareas de una manera adecuada. Opinan que las acciones diseñadas, por medio de planes que dependen del puesto, son inadecuadas para la consecución de los objetivos marcados.

#### **Distribución:**

Esta función debe ser reforzada puesto que sitúan el proceso en el límite de la zona débil. De esta manera, las personas opinan que se deberían llevar a cabo acciones en las que se planeen los recursos requeridos para que estos sean provistos de manera más eficiente.

#### **Recompensas:**

Faltan una serie de criterios objetivos y compartidos por toda la organización, en donde se premien el rendimiento individual o de grupo y se valore el

cumplimiento de objetivos. Parece no existir ninguna conexión entre los resultados y el éxito de la organización y las recompensas repartidas entre los integrantes de la misma.

La comunicación organizacional, por medio de un programa de comunicaciones internas, trata de vincular los logros personales, tratándolos como logros de la organización, además de que resalta las cualidades de los empleados con el fin de que traten de hacer cada vez mejor su trabajo.

#### **DESIC Personas:**

La motivación y el compromiso personal son los factores más fuertes de la compañía. Aunque todavía falta alcanzar un punto óptimo sobrepasen del resto de los factores. Valores, habilidades y conocimientos se encuentran en un punto intermedio de la escala, pero con una tendencia positiva, que mejorará si se les motiva desde el plano de la empresa.

#### **Valores:**

Los valores, los principios y la cultura general, como son la filosofía y los objetivos de la empresa, no son compartidos por la mayor parte del personal, debido a la carencia de difusión y por la falta de comunicación entre los mismos.

#### **Habilidades:**

Existen dudas en torno a la distribución de tareas y de personas, debido a los requerimientos del puesto y las características de las personas que lo ocupan.

#### **Conocimiento:**

Se carece de una clara definición de cuáles son las funciones y responsabilidades dentro del global de la organización, y se realizan las tareas sin conocer el motivo de las mismas o la aportación que le proporciona a la empresa.

### Motivación:

Aparece cercana al nivel alto de calificación, ya que las personas tienen disposición a aceptar los cambios que se lleven a cabo siempre y cuando sean para mejorar sus habilidades, funciones y relaciones.

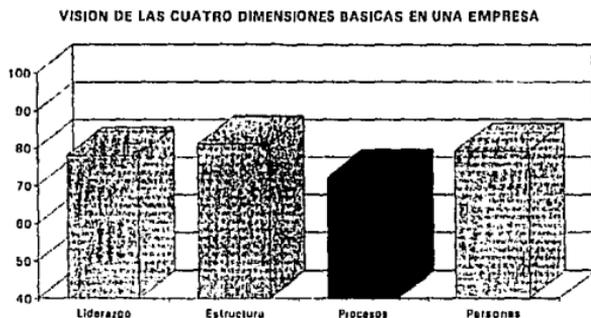
### Compromiso:

Existe un deseo relativo de permanecer en la organización y de aceptar los valores y objetivos que se definan; la lealtad es aceptable, sin ser el individuo mismo el que tome la iniciativa.

Esta encuesta de clima organizacional fue reforzada a principio de este año y se llegó a las conclusiones que se señalan anteriormente. Los consultores contratados y un grupo asignado de la empresa, decidió que entre las soluciones a estos problemas está crear un área de comunicaciones internas, y que a continuación se presenta, para ser aplicado al término de este trabajo.

### 2.2.2 Representación gráfica de la encuesta de clima organizacional

Gráficamente se pueden apreciar mejor algunos resultados que arrojó esta encuesta, en la que se distinguen las cuatro dimensiones básicas a evaluar en una empresa y en especial la gráfica del área de procesos que es de mucha utilidad para la propuesta siguiente.





### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTERNAS**

Con base en el tipo de estructura y en la falta de una integración del personal que propicie un clima organizacional que fomente la productividad, se propone la creación de un programa de comunicaciones internas, que además nos coloca en la oportunidad que da el momento preciso y el lugar indicado.

Se detectaron cuatro necesidades de comunicación:

- 1) Expectativas de la organización
- 2) Retroalimentación sobre el desempeño
- 3) Información profesional
- 4) Información de carácter personal

Se necesita un programa que actúe en forma correctiva y que se oriente hacia los canales de comunicación requeridos en este caso y que además fomente la comunicación de tipo horizontal.

Este programa de comunicación tiene como finalidad la creación de un clima que favorezca la comprensión, el entendimiento y la cooperación mutua para el logro de los objetivos comunes, y además mejore la integración entre el personal y con esto la productividad.

El objetivo del programa es: "implementar una serie de acciones comunicativas que respalden a la organización en el logro de sus metas, mediante el apoyo a los procesos de cambio, que ofrezcan recursos de coordinación y refuercen la integración del personal."

Para ello se pretende:

- a) Proporcionar, entre el personal, el desarrollo de una visión común acerca de la organización, del trabajo y de lo que significa colaborar en la empresa.
- b) Establecer canales de comunicación empresa-persona que permitan sentar las bases para mantener un clima laboral propicio enfocado al trabajo productivo y en su caso, mejorar y ampliar las ya existentes.

- c) Proveer a los grupos de trabajo con las herramientas de comunicación necesarias, para la integración entre ellos y con otras áreas de la empresa, además de mantener oportuna y adecuadamente informado al personal sobre los cambios en la organización.

### **Los encargados del área de comunicaciones internas**

En un principio se le asignó el trabajo a la gerencia de recursos humanos, quién nombró a una psicóloga para el cargo, pero ante la falta de conocimientos sobre el tema, (tanto de la gerencia, como de la psicóloga) se contrato a un consultor externo, que envió la AMCO (Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional), el cual empezó a trabajar con recursos humanos para orientarlos sobre los pasos a seguir.

Ante la carencia de avances que dejaran conformes a los directivos de la empresa, se revisaron puestos y carreras de cada empleado, se obtuvieron informes que seleccionaron a la candidata para trabajar en el programa de comunicaciones internas y quedó de la siguiente manera:

1) Como líder de proyecto del programa de comunicaciones, se asignó a una comunicóloga que trabaja en el área de capacitación; como consultor de paquetería de microcomputadoras realiza manuales y apoyos didácticos para los cursos. Depende de la gerencia de comercialización, siendo parte de un área de negocio (externo). Cuenta con dos años de antigüedad en la empresa.

2) Para apoyar al programa, se asignó como asistente de comunicaciones a la psicóloga que empezó a trabajar con el consultor externo, ella pertenece al área de recursos humanos y se encarga de reclutamiento y selección de personal. Entró a la compañía cuando apenas se estaba formando, hace cuatro años.

El departamento puede estar situado en algún área que permita el acceso a todo el personal, pero lo más importante es que el encargado conozca los procesos de comunicación y desarrolle habilidades para el mismo.

### **3.1 Factores que se deben considerar para la creación de un programa de comunicaciones internas**

Existen algunos factores que obstaculizan el desarrollo de un programa de comunicaciones internas, y son cuestiones en las que hacen énfasis gran parte de los autores consultados. Se puede enfrentar a la predisposición de algunas personas en diferentes temas; sucede que la cantidad de estímulos que recibieron anteriormente les deje una marca más profunda que los actuales, o cuán afectados se vieron por la actitud de la empresa hacia ellos (resentimientos), y sobre todo se debe identificar el nivel educativo y cultural del personal en su mayoría.

Es necesario tomar en cuenta la motivación que el individuo tiene en su trabajo. Si no siente pasión o lo mueve la voluntad propia por el trabajo, va a tratar de evadir la responsabilidad con cualquier pretexto, en contraste con la gente que tiene ganas de trabajar, la cual no se aparta de lo deseado.

La motivación es el deseo que tiene el individuo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. En general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, pero en una empresa consta de tres elementos básicos: el esfuerzo, tomado como una medida de intensidad, las metas organizacionales y las necesidades.<sup>7</sup>

Otro factor a considerar en el programa de comunicación organizacional es el rumor, esa comunicación de tipo informal, que pretende reducir la ansiedad que causa una información escasa que afecta al empleado, ya se había mencionado como una forma de comunicación en la empresa. Este puede ser un factor externo que dañe la efectividad del programa. Surge cuando existe alguna duda con respecto a la veracidad de la información y basta con comprobar si es verídica o no, para dar solución a este problema con auténtica información.

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, p. 123

El liderazgo también es un factor que afecta a la eficacia del programa. Los líderes son aquellas personas que influyen en las opiniones y en las decisiones de otros<sup>8</sup>, poseen una percepción excelente, son la cabeza de un grupo, además son los primeros en externar sus ideas analizando los aspectos alrededor de una cuestión. Algunos sacan provecho de sus cualidades, pero sirven de fuente de información si se les considera como aliados. Puede afectar la eficacia del programa, si la empresa no se relaciona en forma adecuada con el líder.

### 3.2 Partes que abarcará el programa

Son varios los aspectos a tomar en cuenta para que el programa de comunicaciones internas, refleje lo positivo de la empresa.

En primer lugar establecer los objetivos del proyecto y plantear cada uno de sus pasos; sensibilizar a los directivos de la empresa sobre los puntos conflictivos que requieren solución; determinar la estrategia para seleccionar los medios y el presupuesto con el que se cuenta. Una vez iniciado el programa, es necesario llevar un seguimiento y supervisar el desarrollo a través de evaluaciones parciales de los resultados.

En el caso de empresas de servicios de informática, se proponen tres partes principales:

1. Crear la filosofía de la empresa; es decir sacar definiciones organizacionales, en trabajo conjunto con los directivos de la empresa.
2. Para dar a conocer esta filosofía se establecen los medios seleccionados a los directivos, y la finalidad de los mismos. Para cada objetivo del programa se elabora un proyecto completo, que incluya actividades por realizar, tiempos, costos y responsables.

---

<sup>8</sup> Ricardo Homs Q., La Comunicación en la Empresa, p.101

3. Se propone el trabajo de reforzamiento grupal, (contacto que es importante que tengan los jefes con sus empleados) sin olvidar en esta tercera fase la evaluación.

Estas acciones son las planteadas por el área de comunicación, reforzando los cambios que propongan los directivos de la empresa, para mejorar los resultados en la organización.

### **3.2.1 Filosofía de la empresa**

En esta primera fase se define el mensaje que se quiere comunicar, el cual debe ser resultado de reuniones con directivos, sobre la forma correcta de percibir y entender a la organización.

Se marcarán tres temas principales, la comunicación, el trabajo y el concepto de aportación, a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la empresa?
- ¿Cuál es su giro?
- ¿Hacia qué está orientada y cuál es su experiencia?
- ¿Qué es el trabajo?
- ¿Qué hacer con respecto a él?
- ¿Cómo es la relación personas/organización?
- ¿Qué espera la empresa de los demás?
- ¿Qué ofrece la empresa a cambio?

Conceptos de apertura, desarrollo, profesionalismo, servicio, equipo, organización, compromiso, honestidad, iniciativa, respeto, creatividad, puntualidad, resultados, etc.

Todo esto se puede trabajar con lluvias de ideas, para sacar puntos importantes. La definición quedó de la siguiente manera:

Misión.- Ofrecer al mercado nacional e internacional, soluciones de tecnología informática avanzada, a fin de contribuir con nuestros clientes en el logro de sus objetivos.

**Visión.-** DESIC es el grupo empresarial mexicano más importante en materia de consultoría y desarrollo de tecnología informática.

Contribuye al desarrollo del país a través de la generación de soluciones adecuadas al mercado nacional y con la exportación de productos y servicios.

**Propósito.-** Proporcionar las soluciones de tecnología informática de carácter administrativo y financiero que requieran los clientes:

- \* Cumplir o exceder sus necesidades y expectativas
- \* Mejorar en forma permanente la calidad de nuestros productos y servicios
- \* Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores
- \* Facilitar la adquisición y el uso de las herramientas de tecnología avanzada
- \* Proporcionar a los accionistas, las utilidades requeridas
- \* Contribuir a la prosperidad de México y del entorno en donde operemos

**Objetivos corporativos:**

**Clientes.-** Asegurar la completa satisfacción de los clientes, tratar de cumplir con sus expectativas, con productos y servicios de la más alta calidad, para ganar y mantener constantemente su respeto y por consiguiente su lealtad.

**Rentabilidad.-** Lograr la utilidad necesaria a fin de financiar el desarrollo de la organización y garantizar la obtención de los recursos necesarios para lograr todos los objetivos corporativos.

**Colaboradores.-** Asegurar la estabilidad y permanencia de los colaboradores mediante un ambiente laboral sano, seguro y propicio para el desarrollo personal y reconocimiento a los logros de equipo e individuales, lo que garantiza que se compartan los éxitos de la organización como resultado del esfuerzo de todos.

**Desarrollo tecnológico.-** Se busca mejorar la capacidad para adaptarse con agilidad a las demandas del entorno, para asegurar la completa satisfacción de los clientes y proporcionarles soluciones de tecnología más avanzadas que se adecuen mejor a sus necesidades.

**Estilo de trabajo.-** Fomentar la iniciativa, creatividad e innovación, que permita libertad de acción para lograr objetivos bien definidos. Fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas y niveles de la organización.

**La sociedad.-** Cumplir con las obligaciones económicas, sociales y morales para con la sociedad.

**Valores:**

**Honestidad.-** Ser consistentes entre lo que se piensa, se decide y se hace, con el propósito de cumplir íntegra y responsablemente con las obligaciones y compromisos hechos con compañeros, clientes, accionistas y con la sociedad. La honestidad se basa en la confianza que se tiene en los colaboradores.

**Respeto.-** Existe seguridad entre todos y cada uno de los colaboradores de la organización para manejar la información necesaria y desarrollar las tareas en forma apropiada.

**Demostrar que se es digno de confianza,** en base a una conducta con fundamentos éticos sólidos.

**Compromiso.-** Cumplir de manera oportuna y consistente con las responsabilidades y obligaciones, con base en la identificación personal con los valores, objetivos, principios y normas que guían la organización y que se demuestre siempre una actitud de interés, participación e iniciativa, en función del logro de los objetivos del grupo.

**Servicio.-** Aplicar los recursos personales, grupales y organizacionales en función de la satisfacción de los clientes, como resultado de la óptima relación entre sus necesidades y expectativas y las soluciones que se les proporciona.

**Innovación.-** Se introducen nuevas y mejores formas de hacer las cosas, de acuerdo a la capacidad para adaptarse con agilidad a las demandas del entorno, que consideren siempre los valores y la esencia.

Calidad.- Luchar constantemente por mantener la calidad y la excelencia en todas las tareas que se realizan, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez logrado este paso es necesario difundir, clarificar y ejemplificar los valores, creencias y principios de actuación vigentes, así como fomentar el desarrollo y arraigo de conductas consistentes con los mismos.

### **3.2.2 Medios de difusión en la empresa**

Los medios son recursos utilizados para difundir políticas, información relacionada con el trabajo, información general que incida en el cambio de la organización, etc.. Se ubican en el terreno de la comunicación descendente.

Entre los medios que se sugieren se encuentran:

- Una publicación o revista interna
- Manuales de políticas y procedimientos
- Circulares
- Correo electrónico
- Tableros de avisos
- Mapas o planos de la organización
- Reimpresiones de artículos técnicos
- Suscripciones a publicaciones externas, relacionadas con el trabajo
- Obsequios o descuentos en los productos de la empresa
- Mejora y cuidados del lugar de trabajo
- Buzón de sugerencias

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

Estos son los medios que se deben emplear de forma masiva dentro de la organización, algunos se proponen de la siguiente manera:

Medio	Objetivo	Fecha-costo
<i>Revista interna</i>	Proporcionar a todo el personal de DESIC, la información de interés general, necesaria y suficiente para que cada quien pueda desempeñar su trabajo de manera acorde con la cultura de la empresa, sus objetivos y estrategias generales, así como con sus políticas y formas de operar.	1a. Publicación septiembre-octubre. Costo de N\$4,000.00 a N\$6,000.00, un tiraje de 250 revistas, trimestrales.
<i>Tableros</i>	Servir como medio de comunicación formal entre el personal, la empresa y sus integrantes. En avisos de ocasión y comunicados sencillos e informales.	En septiembre que empiece a funcionar, aprovechando los tableros que ya existen.
<i>Circulares, memorándums e inserciones en sobres de pago.</i>	Asegurar que todo el personal cuente con refuerzos sobre la información formal y oficial.	Octubre, definición de políticas y tipos de mensajes a comunicar. Sólo se invertirá en los membretes de las hojas.
<i>Correo electrónico</i>	Intercambiar información de carácter laboral entre el personal.	Funciona actualmente, se debe optimizar su uso.

Existen otros medios que apoyan el trabajo grupal y la comunicación de forma ascendente, deben ser utilizados oportuna y adecuadamente.

### 3.2.3 Trabajos grupales

Para el trabajo grupal, se sugieren dos formas de comunicación con el empleado:

Comunicación descendente:

- Programas de inducción para el personal de nuevo ingreso
- Descripciones de puesto
- Entrevistas para dar instrucciones
- Evaluaciones de desempeño
- Reuniones y conferencias
- Actividades de capacitación
- Reportes escritos
- Programas de ayuda para estudios
- Reconocimientos al personal
- Tarjetas de felicitación
- Gafetes de identificación
- Reuniones sociales con familiares y sin ellos
- Deportes y actividades de esparcimiento

Comunicación ascendente:

- Observación
- Encuestas de actitud
- Entrevistas para atender quejas
- Entrevistas de salida
- Encuestas de lectura
- Sistema de sugerencias
- Auditorías de comunicación
- Conversaciones informales

Qué	Con qué	Cómo
Reforzar cultura y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de las políticas de la empresa</li> <li>• Difusión de elementos de cultura y valores al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a gerentes y jefes de área</li> <li>• Capacitación jefe-empleado</li> </ul>
Definición de objetivos por área y por puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de objetivos por área</li> <li>• Definición de objetivos por puesto</li> <li>• Descripciones de puesto</li> <li>• Perfiles de puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas por áreas para definir lo que la empresa espera de cada uno</li> </ul>
Campaña de valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación al trabajo</li> <li>• Aportación personal al trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas redondas</li> <li>• Lluvias de ideas</li> <li>• Concursos internos</li> <li>• Círculos de calidad</li> </ul>

Toda esta propuesta se basa en un modelo de comunicación con supuestos básicos:

- ⇒ La comunicación es una característica fundamental de cualquier organización integrada por seres humanos.
- ⇒ La calidad de la comunicación entre los miembros de la organización es un factor determinante de la calidad del desempeño de la organización en su totalidad.
- ⇒ Todos los miembros de la organización participan en la comunicación que se da en ella, por lo tanto son corresponsables de la calidad de la misma.
- ⇒ La esencia de la comunicación en las organizaciones se encuentra en las relaciones interpersonales cara a cara. La comunicación más importante que puede haber en una empresa es la que se da entre el jefe y sus colaboradores.

- ⇒ La comunicación es un proceso participativo, entre los que destaca la interpretación de la realidad, la coordinación y la satisfacción de las necesidades interpersonales.
- ⇒ La comunicación es una actividad gobernada por reglas; se desarrolla conforme a patrones, por lo tanto es susceptible de aprenderse.
- ⇒ La armonía y el equilibrio están en función del grado de coordinación. A mayor coordinación mayor efectividad entre los comunicadores, son capaces de orientar conductas, por eso es importante el lenguaje.

El esfuerzo realizado en DESIC se orientará a la satisfacción de necesidades fundamentales de comunicación y al logro de sus objetivos.

- 1) Expectativas de la organización: implica que cada quien conozca, tan a fondo como sea posible, los resultados que se esperan de las funciones que desempeña y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las actividades, conductas adecuadas e inadecuadas, forma de vestir, etc.
- 2) Retroalimentación sobre el desempeño. Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa.
- 3) Información profesional. Se refiere a informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc. que permitan al personal estar al día con respecto a los asuntos de su trabajo.
- 4) Información de carácter personal, que permita a los individuos conocerse entre sí más allá de la relación laboral.

## CONCLUSIONES

Lo que más preocupa a las empresas es la productividad, pero para lograr ésta, se debe conseguir el apoyo y la cooperación de las personas que trabajan en las distintas organizaciones.

Una de las acciones que se consideran para fomentar esa productividad es la comunicación que se logra con la ayuda a los miembros de las compañías a comprender la naturaleza de los problemas, la importancia que tienen y lo que pueden hacer para mejorar.

Con la encuesta de clima organizacional que se hizo en este trabajo, se demuestra la hipótesis de que: la falta de información en las empresas es la causa de algunos de los problemas de la misma.

Es demostrable que ninguna empresa puede realizar todo su potencial sin un programa adecuado de comunicaciones, sin embargo, lo que la compañía es y hace establece hacia donde quiere llegar. Para lograr un papel significativo se debe centrar la atención en el mercado, en sus necesidades y deseos, en ofrecer productos y servicios pero sobre todo en satisfacer al personal para lograrlo.

En un ambiente competitivo en el que se debe tener muy claro el rumbo a seguir, la comunicación organizacional no debe ser tomada como un lujo o como una actividad extra, sino que debe ser la vocera de la estrategia y el canal de la cooperación.

Para lograr una organización efectiva, se necesita que las estrategias estén claramente definidas y que la comunicación entre los grupos de interés así lo reflejen.

Es entonces, que la comunicación organizacional tiene como objetivo crear entre el personal de una empresa el entendimiento hacia quienes la dirigen, así como la creación de un ambiente de trabajo motivador.

En cuanto a la mejoría o la existencia de un programa de comunicaciones internas en la empresa, como un factor determinante en los procesos de clarificación y en la comunicación de tipo horizontal, se podrán ver resultados en la medida en la que se ponga en marcha la propuesta planteada.

Se confirma que la principal premisa de las empresas en informática, es dedicarse más a los avances tecnológicos que a las cuestiones de tipo social y, por ello, descuidan las prescripciones y las expectativas del comportamiento humano, mejor conocidas como roles o papeles.

Si las empresas de servicios de informática, basaran más sus objetivos en las necesidades de comunicación humana que presenta el empleado dentro de la organización, preocupándose por las metas y los objetivos del personal, obtendrían rápidamente los resultados de productividad deseados, simplemente porque con la ayuda de una comunicación inteligente y organizada cambiaría la actitud hacia el trabajador.

## BIBLIOGRAFIA

- Berlo David K., *El proceso de la comunicación*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1978, 233p.
- Blake Reed H. y Haroldsen Edwin O., *Taxonomía de conceptos de la comunicación*, Ediciones Nuevomar, México, 1993, 169p.
- Bland Michael y Jackson Peter, *Comunicación interna eficiente*, Legis Fondo Editorial, Colombia, 1992. 200p.
- Chruden Herbert y Sherman Arthur W., *Administración de personal*, Ed. Continental, México, 1989, 661p.
- D'Apris Roger, *La comunicación clave de la productividad*, Ed. Limusa, México, 1992. 167p.
- Doohar Joseph M. y Marquis Vivienne, *Comunicación efectiva en el trabajo*, Recopilación de Ed. Reverté, S.A., México, 1960. 170p.
- Eco Umberto, *Cómo se hace una tesis*, Ed. Gedisa, México, 1989, 267p.
- Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Ed. Trillas, México, 1991. 366p.
- Garbett Thomas F., *Imagen Corporativa*, Legis Fondo Editorial, Bogotá Colombia, 1991. 233p.
- Giral Barnes José, *Cultura de efectividad*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993, 227p.
- Goldhaber Gerald, *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México, 1988. 255p.
- Hernández Jiménez Ricardo, *Administración de centros de cómputo*, Ed. Trillas, México, 1992. 267p.
- Homs Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Ed. Iberoamericana, México, 1990. 147p.
- Jennings Marie, *Comunicación corporativa*, Legis Fondo Editorial, Colombia, 1991. 161p.

McLuhan Marshall, *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, Ed. Diana, México, 1971. 443p.

Robbins Stephen, *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1989. 566p.

Robinson Eduard J., *Comunicación y relaciones públicas*, Ed. Continental, S.A. México, 1971. 275p.

Rojas Soriano Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Ed. P y V, México, 1993. 240p.

Steinfalt Thomas M., *Comunicación humana*, Ed. Diana, México, 1986, 291p.

Zacharis John C. y Bender Coleman, *Comunicación oral*, Ed. Limusa, México, 1984, 270p.