



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"LA COMUNICACION EN LA EMPRESA"  
(EL CASO DE LOS COMEDORES DE PROPER-MEALS)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :  
ROCHA JUAREZ AUSENCIO

ASESORA: PROFRA. ROBINA BUSTOS MA. SOLEDAD.



MEXICO, D. F.

258725

1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# Agradecimientos

A Maria Cruz

Mi Madre:

Por ser una persona de grandes virtudes, por darme la vida, espíritu y ambición; porque a tí te debo mis pequeños y grandes triunfos, y cuya contribución a este trabajo va más allá de las palabras; es por eso que a tí en primer lugar te dedico con mucho cariño esta tesis.

A Pedro

Mi Padre:

Por tu magnífica dirección y apoyo, que me permiten realizar esta etapa de mi vida profesional.

A Ambos mil gracias

A Juanis:

Mi hermana, comadre y a quien considero como una segunda madre, porque has sido un gran estímulo y ejemplo en mi vida.

A Mis hermanos:

Por todo el apoyo y entusiasmo que me han brindado. En especial, quiero invitarlos a que hagan uso de una comunicación eficiente y descubran los maravillosos beneficios que pueden obtener a través de ella al realizar sus actividades diarias.

A Mi abuela (q.e.p.d.) Doña Petra Galicia:

Porque gran parte de ella se encuentra plasmada en esta tesis, por ser para mí un modelo de comunicación.

*A Todos mis familiares::*

*Sobrinos, cuñados, primos y demás parientes por la fraternidad que nos une.*

*A Sandra y Adriana Rodríguez:*

*Por ser la amistad más padre que existe, y por su invaluable cooperación en el desarrollo del presente trabajo.*

*A Armando Reyes:*

*Por su ayuda en el formato de la tesis*

*A la Profesora Soledad Robina Bustos y a mi H onorable Jurado:*

*Por sus enseñanzas y paciencia, así como por su participación en la conclusión de esta tesis.*

*A Proper Meals y a la Unión de Colonos de San Fco. Culhuacán,*

*Por abrirme las puertas de sus organizaciones, y permitirme aprender y experimentar con ellas. Especialmente a la Lic. Selene Hernández y al Dr. José Luis Reyes Juárez.*

*A la H. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a la Universidad Nacional Autónoma de México:*

*Por ser fuente generadora de sabiduría, y formar hombres de bien para México y la sociedad en general. A esta institución como muestra de mi eterna gratitud y afecto hacia ella; y como un estímulo para las generaciones futuras.*

*... Y en general, la dedico a todos aquellos que estén interesados en practicar la comunicación eficaz.*

*Ausencio Carlos Rocha Juárez*

# **LA COMUNICACION EN LA EMPRESA**

**Nunca como hoy habiamos estado  
técnicamente tan comunicados y sin embargo  
tan solos, tan limitados para el hecho vivo.**

**En la ciudad saturada de monitores  
buscamos uno al que conectarnos, lo  
contemplamos, lo veneramos y cuando  
finalmente queremos hablar, surge de nosotros  
la caricatura de la caricatura que consumimos  
como realidad.**

**¡ Qué chistoso no !**

(Miquel Anael Rivera. "Un día Cualquiera")

# INDICE

	Pgs
- INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	
1. La comunicación como disciplina social	9
1.1. El acto comunicativo en la interacción de los individuos	9
1.2. El generador de la Comunicación: el código	12
1.3. ¿Que es la comunicación?	13
2. Comunicación Organizacional	17
3. Valoración de la profesión de Comunicación Organizacional	24
4. La función del comunicólogo dentro de la empresa	25
CAPITULO II.	
LA COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACION	
1. La organización como resultado de la Comunicación	35
2. Las escuelas de la organización	37
2.1. La Teoría Clásica	38
2.2. Las Relaciones Humanas	39
2.3. Los Sistemas Sociales	42
3. El hombre de la Organización	46
4. El grupo y su conformación	49
4.1. Clasificación de grupos	50
4.2. Etapas de desarrollo de un grupo	51

### CAPITULO III.

#### MOTIVACION Y COMUNICACION INFORMAL EN LA ORGANIZACION.

1. La Motivación del trabajador	56
2. La imagen institucional y la familia del trabajador	60
3. El liderazgo en la dirección de tareas	62
4. El rumor	65

### CAPITULO IV.

#### LA COMUNICACION EN LA EMPRESA PROPER-MEALS

1. ¿ Quién es Proper-meals ?	71
2. Opiniones de la Gerencia de Relaciones Industriales	75
3. Diagnóstico de Proper-meals	79
4. Utilización de Encuestas	82
5. Interpretación de la encuesta	84

### CAPITULO V.

#### ESTRATEGIA DE COMUNICACION PARA PROPER MEALS

1. El área de comunicación	90
2. Cursos a supervisores	91
3. Medios a utilizar	92
3.1. Circulares	94
3.2. Boletín	96
3.3. Periódico Mural	99
3.4. El Cartel	103

4. Buzones de sugerencias	105
5. Las reuniones de trabajo	106
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

# INTRODUCCION

Mucho se ha hablado sobre la importancia de la comunicación en nuestra sociedad, se han hecho estudios sobre el alcance en los individuos e incluso se ha tratado de predecir las posibles consecuencias de determinados mensajes o fenómenos; sin embargo, aunque se han hecho estudios sobre los procesos sociales en general, se ha retomado sólo el tema comunicación en el plano público. Dejando de lado a los procesos que se dan dentro de la esfera privada.

El propósito de este trabajo, es destacar como la comunicación al valerse de su carácter multidisciplinario, y debido a que su conocimiento constituye una tarea que conjuga varias ramas del saber humano, se excede de su propia materia para alcanzar a todo objeto relacionado con el hombre; siendo así nuestra tarea fundamental, destacar las teorías de la comunicación organizacional y con base en ello hacer una propuesta para una empresa.

Reducir el estudio de la comunicación a uno solo de sus amplios campos, sería limitar sus alcances de acción e incluso los de trabajo, pues esta actividad significa un todo; sin la cual no hay cambios, ni reacciones ni nada: trátase de cualquier cosa, fenómeno físico, biológico o social. Todo esto se da por medio del acto comunicativo. No se puede hacer nada -o reaccionar - si antes no hubo un mensaje o una acción -estímulos- que sea la causa de lo que vendrá después. Recuérdese "toda acción provoca una reacción". Sin embargo, la comunicación siempre es activa, ya que es un proceso.

Se puede decir que las habilidades de producción del hombre, no hubieran significado nada por sí mismas, si no fuésemos capaces de transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, nuestras creencias, nuestras reflexiones sobre el pasado o las perspectivas y promesas con las cuales anticipamos nuestro porvenir o nuestras expectativas de éxito. Ya que cuando tenemos una buena comunicación con nuestro ambiente y con nosotros mismos, sabemos hasta donde podemos o somos capaces de llegar.

Si no existe la comunicación difícilmente pasará algo que transforme o altere nuestras vidas; todo lo que en este mundo tenga vida, nos va a suponer una comunicación, ya sea negativa o positiva la cual producirá una transformación de manera constructiva o destructiva. Es decir, que ante toda acción o cambio, necesariamente debió haber ocurrido una interacción entre dos o más elementos o agentes.(1)

De esta forma, todo acto implica una comunicación, así como toda organización para su desarrollo implica este proceso, e incluso para su inicial

composición; por eso es indispensable su estudio dentro de la empresa, para un mejor funcionamiento, sobre todo en sus relaciones laborales. No todo es producción y ganancia, aunque la comunicación trata de influir -de manera directa- en la primera.

En cuanto a su importancia, Sergio Flores de Gortari, en su libro, "Hacia una comunicación administrativa integral" observa que sin el acto comunicativo tendríamos que hacer y comenzar cada vez nuestra existencia bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la tierra -no avanzaríamos ni nos desarrollaríamos-, tal y como sucede con las demás especies, carentes de razón y voluntad, e incapaces para comunicarse entre sí de manera intencional, para cumplir un propósito, un anhelo, un sueño, etc. A decir verdad, no se puede concebir a la vida sin una comunicación que guíe la acción.

El fin de la existencia humana se puede explicar únicamente cuando iniciamos y establecemos relaciones `vivas` con otros hombres, cuando se comunican para interactuar, para intercambiar ideas, experiencias y conseguir lo que sea, o lograr la aceptación e identificación con el otro. La comunicación llega a ubicarse como una de las partes más importantes -sino es que la fundamental- en la vida de los hombres.

Es ahora cuando se hace necesario y urgente llevar a cabo un estudio sobre la comunicación organizacional dentro de la empresa, creando el ambiente laboral propicio para desarrollar las tareas diarias -constituyendo así la imagen que proyectará al exterior e interior-. Las circunstancias son las que exigen que esta ciencia exceda de sus campos normales de acción -de la esfera pública- ya que todas las organizaciones se mantienen y funcionan unidas gracias a la comunicación.

Como consecuencia de las necesidades y demandas del campo laboral, éste requiere y obliga a la comunicación -le reclama- a dejar sus planes de estudio 'un poco conservadores' sobre su excesiva centralización en el periodismo, siendo el caso de algunas Universidades. Tal reducción de esta ciencia ha sido muy común en las escuelas superiores que imparten la carrera, lo cual es `maligno` o poco benéfico para su desarrollo como ciencia, pues la lleva a un estancamiento y cerrazón, con pocas expectativas de trascender más allá de una área de investigación.

Reducir el estudio de tal ciencia a uno solo de sus amplios campos, sería negarle nuevos horizontes propios de ella, e incluso saturar su único campo de trabajo que se ha explotado, el periodismo y los medios electrónicos

El hecho de controlar el fenómeno comunicativo parece fácil, y al conseguirlo obtendríamos la llave del éxito. Desgraciadamente, esto no sucede así, pues no es tan simple como parece; ya que no se puede predecir de forma exacta las reacciones que provocará en la sociedad, recordemos que cada individuo es o funciona como un sistema diferente a los demás. Se desmiente así, la idea clásica

de la comunicación lineal y directa Emisor-Receptor, con mensajes y efectos directos (estimulo-respuesta)

"Las organizaciones son agrupaciones humanas construidas o reconstruidas con el objeto de alcanzar unos propósitos dados. Se caracterizan por la división del trabajo, poder, responsabilidad, autoridad, prestigio, estima y categorías. Las interacciones socio-emocionales y la especialización de tareas desembocan en estructuras jerárquicas de comunicación y autoridad que pueden ser de diversos tipos.. "(2). Se observa entonces, la necesidad de estudiar la comunicación dentro de la empresa, por ser uno de los puntos principales para lograr un buen desempeño por parte de los trabajadores y crear una armonía industrial.

Como primer problema para dirigir las comunicaciones, se ha comprobado, en las pláticas cotidianas, que la gente intenta intercambiar mensajes y éstos no son recibidos de la manera en como se esperaba, o bien no son escuchados y captados, debido a que no tienen la disponibilidad emocional o el conocimiento necesario para asimilarlos; puede ocurrir también, que dentro de sus intereses no se encuentra dicho mensaje -'cada quien asimila lo que le interesa' para satisfacerse y lograr sus fines. Este último factor es de suma importancia, siendo condición para que se transmita el mensaje y se dé una verdadera retroalimentación entre receptor y emisor, que necesariamente coincidan sus intereses: 'nadie comunica por comunicar'.

Un ejemplo de la necesidad de estudiar la comunicación en las organizaciones, nos lo da la siguiente cita, cuando "los contactos e influjos que mantenemos en nuestros diferentes roles con distintos grupos, y al poner en movimiento al conjunto de organizaciones e instituciones que conforman el mundo contemporáneo, en el cual las fallas o la ausencia creciente de comunicación, nos conducen a una torre gigante, así como a la incomprensión, a la intolerancia y amenazan con la desintegración no muy lejana de nuestra sociedad" (3) El acto comunicativo llega a ser un acto primordial en nuestra sociedad.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la empresa no todo significa producción y ganancia, sino que existen ciertos intereses y motivaciones tanto de los empleados como del organismo mismo. Es decir, necesitamos una comunicación entre todos, la cual nos permita conocernos como individuos e integrantes de la organización y así planificar y orientar nuestros objetivos a seguir conjuntamente y transmitir los mensajes adecuados para la realización de las tareas, llegando a cubrir así las metas trazadas en un determinado periodo y al mismo tiempo hacer crecer a la empresa.

Si la comunicación es efectiva, hará crecer y desarrollar en mejores condiciones y en armonía a la organización. Logrando satisfacer eficazmente las necesidades sociales que le fueron encomendadas como función social, y al mismo tiempo obtendrá beneficios en sus finanzas al realizar dicha actividad.

No hay que confundir entre la posibilidad de motivar a un trabajador, ayudarlo a desarrollarse e invitarlo a que se adhiera a la empresa como un elemento activo y

a su crecimiento de ésta, y al mismo tiempo se superen los dos - así como cumpliendo con sus objetivos cada quien, pero de manera unificada

Y otra cosa es interpretar a la comunicación organizacional, como una forma de retener y mantener encadenado al individuo a la fuerza de trabajo - a la producción-; o por el contrario que se le vea a la empresa como algo que no es, una institución de beneficencia social, ya que primero es una entidad económica -de acuerdo a sus fines primordiales- y después social. No obstante, la comunicación rebasa dicha lógica y no se puede subordinar a ese orden racional, ni mucho menos controlarla fácilmente, ya que junto al interés grupal están los individuales.

Cuando la producción sea lenta o existan fallas que no han sido reportadas por los trabajadores, o por el supervisor -y que no se deba a la maquinaria-, el patrón tratará de ver porque las cosas andan mal, posiblemente buscará en la producción la falla; pero el problema hay que buscarlo muchas veces más allá de los aparatos, hay que buscar dentro de las relaciones laborales y en relación con el entorno en que gira la empresa.

Todo empresario necesita estudiar el fenómeno comunicativo dentro de la empresa por medio del personal indicado o por el especialista en la materia, o en su caso: tener un control de las comunicaciones de su organización - ya sean internas o externas-.

El comunicólogo debe volver la mirada hacia esta actividad como uno de sus campos de acción y un problema que es resultado de la modernidad, ya que así lo requieren las empresas en expansión a las que les es más difícil tener una eficaz comunicación con sus trabajadores.

Un organismo como la empresa, enfrenta el reto de legitimar y conformar influencia que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de ella, sin experimentar coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales pueda ser extraído el plusvalor -o excedente- sin excesivas dificultades

La Ciencia de la Comunicación podría entrar en el campo laboral a cumplir la función de mediadora y coordinadora de recursos humanos. Ya que hay un interés por el buen funcionamiento de la organización, en regular las relaciones comunicativas, el de dar la adecuada y oportuna información a los empleados y, fomentar un adecuado ambiente de trabajo. Ante tal situación es conveniente e indispensable la intervención del especialista en materia de comunicación que pueda manejar estas relaciones - o regularlas -, así como contar con un departamento que se encargue de todo lo relacionado con la comunicación, tanto interna como externa.

El libro de Robert Newcomb "la comunicación con los empleados en acción"(4), señala que la frase 'comunicar con los empleados' es considerada como la ficha reciente del éxito de la administración norteamericana. A esto se dice que 'la dirección de empresas ha puesto el dedo en la llaga', es decir, que debido al desarrollo y a la complejidad cada vez mayor -principalmente de la economía- la

comunicación con los empleados se convierte en una necesidad apremiante y real, pues se podrá llevar a cabo la armonía industrial y un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo para lograr la mayor productividad posible.

Empero, el anterior párrafo destaca uno de los mayores problemas de la comunicación organizacional, ya que se suele abarcar o prometer mucho y cumplir poco. Por lo tanto, no podemos seguir manejando ideas erróneas de lo que es dicha ciencia; es decir, el papel de la comunicación puede ser más modesto de lo que a veces suponemos, dando resultados concretos y no sólo hablando de abstracciones que no podremos cumplir en la realidad.

Para hacer el estudio de estos procesos en el campo laboral, se nos ofrece la ciencia de la comunicación en una de sus ramas, La Comunicación Organizacional, también llamada institucional, corporativa, e incluso intra e intergrupala.

Pasando al tratamiento del tema, este estudio pretende ser abordado desde aspectos generales, comenzando con el tema de la comunicación como ciencia social, para ir particularizando poco a poco en la esfera privada -la organización empresarial de Proper-meals-, hasta llegar a estudiar los medios e instrumentos a utilizar para que el mensaje e intereses del grupo lleguen claros y directos al receptor, para que sean satisfechos por todos y en bien del grupo.

En el primer capítulo se expone el marco teórico del que parte el presente trabajo; saber lo qué es la comunicación, el papel que juega en la sociedad y la rama específica que estudia la comunicación de los grupos; igualmente se intenta hacer una valoración su profesional en el área organizacional y la función que desempeña en la empresa. En sí, se presenta a la comunicación como la mediadora en toda relación social y productiva.

Siguiendo la temática de situar al lector, en el siguiente capítulo -segundo- se indaga sobre lo qué es o implica una organización y las formas de abordar su estudio desde tres distintos puntos de vista; igualmente se observa el cómo un individuo se involucra en un grupo, y el desarrollo de éste para poder determinar el tipo de programa comunicativo a utilizar.

En el capítulo tercero se hace referencia de los aspectos de la comunicación informal más comunes que alteran el desarrollo de una organización como son el liderazgo y el rumor; sin embargo se habla también de cómo influye la motivación y la familia en el comportamiento y rendimiento de un trabajador.

Vista la parte teórica o la base sobre la que descansa la importancia de la comunicación organizacional llevada al sector privado, se pasa al caso concreto para mostrar que si se puede llevar a cabo un plan de trabajo en dicha área, Así que en el cuarto capítulo se intenta exponer un panorama general de quién es la empresa Proper-meals y hacer un diagnóstico sobre su situación comunicativa como equipo de trabajo.

Finalmente en el quinto capítulo se procede a hacer la estrategia de comunicación para dicha empresa. elaborando los posibles medios que ayuden a tener una mejor comunicación directa y eficaz con el trabajador. Dicho programa de comunicación deberá fomentar la integración del grupo de trabajo y proyectar una imagen de eficiencia, calidad y calidez, tanto al interior como al exterior.

Se espera que al concluir la lectura de este documento, el lector se haya sensibilizado sobre la importancia que tiene la comunicación en nuestra vida diaria y en cualquier situación; así como la necesidad de fomentarla y practicarla con el fin de obtener mejores resultados en las tareas que desempeñemos como entes activos de una sociedad, organización o grupo - llámese la familia, los amigos, el club, la empresa o el Estado en general-.

- NOTAS -

(1) Para mayor información consultar "LA TEORIA DE LOS SISTEMAS SOCIALES" de Nicklas Luhmann.

(2) Bormann, Ernest/Varios "LA COMUNICACION, UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION MODERNA", Ed. Deusto, España 1974, Pp. 65

(3) Flores De Gortari, Sergio Y Orozco Gutiérrez. "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL", Trillas, México 1991 Pp.11-12.

(4) Newcom, Robert. "LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN ACCION", Herrero Hermanos Suc. México 1961, Pp. 217-227

**CAPITULO I.**

**"LA COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA"**

# 1.- LA COMUNICACION COMO DISCIPLINA SOCIAL

## 1.1. EL ACTO COMUNICATIVO EN LA INTERACCION DE LOS INDIVIDUOS.

Todo hombre, tanto de las sociedades antiguas como de las modernas ha necesitado de la comunicación para constituir las como tal. Es decir, que un individuo desde sus inicios al verse limitado en sus posibilidades de satisfacción y al enfrentarse sólo a ese gigantesco medio ambiente que le rodea, siendo obvio que él solo no podría salir adelante, se hace indispensable que se una a otros individuos para poder sobrevivir, luchar y así alcanzar sus metas; o conseguir lo que el otro tiene acceso y uno carece.

Se puede decir que comunicación y sociedad van de la mano. De esta forma, el acto comunicativo le da vida a lo social y a la vez, el hombre ya conformado dentro de una sociedad será el que cree las comunicaciones que según le convengan y las irá adaptando a su situación o entorno en que se mueve.

Está claro que el ser humano aislado no puede trascender ni sobrevivir dentro de una sociedad, tiende a enloquecer o hasta morir; necesita conocer su medio ambiente e interactuar con éste para que comience a distinguir lo que le es bueno y lo que le hace daño. Se debe comunicar con su entorno, para conocer lo que le rodea, conocerse así mismo y saber que existe.

Comenzamos en el nivel básico del acto comunicativo: el intrapersonal, nivel en donde se procesa toda la información que se percibe por medio de los sentidos y el organismo. Una vez obtenido este paso y que tenemos algo que comunicar a los demás viene el paso más importante para la comunicación que es el que la hace ser y crecer como tal -como proceso de interacción-, el de la comunicación interpersonal.

El hombre, como todo ser viviente y parte del reino animal, necesita comunicarse con otros individuos de su misma especie, tener una pareja, un grupo, una sociedad para desarrollarse; en este trayecto o interacción obtendrá técnicas y habilidades que le harán menos difícil su existencia. Entonces, ya no sólo se regirá por sus instintos, sino que hará uso de su razón para guiar su forma de vivir, pero de manera intencional, buscando satisfacer ciertos objetivos e intereses. Es en esta fase donde entra un factor importante el feedback.

El feedback o la retroalimentación, es cuando se da un entendimiento y enriquecimiento recíproco al intercambiar ideas. Sin embargo, es indispensable para poder entablar estos lazos comunicativos que haya algo en común, siendo primordial la existencia de un lenguaje que ambas partes entiendan y un interés para lograr entablar esta comunicación, sólo así se obtendrá una retroalimentación que permita

comprender el mensaje que envía cada interlocutor a través de un código establecido.

Con la retroalimentación, los mensajes del emisor serán asimilados y entendidos por el receptor, a su vez, este producirá una respuesta para enviarla al emisor - ahora receptor-, como producto del inicial mensaje. Así tenemos, que nuestras relaciones comunicativas son de forma cíclica, en donde dos o más individuos intercambian ideas sobre un mismo tema -de lo contrario no podrían comunicarse y su relación sería envana-, hasta llegar a algo en común o al rechazo total de nuestro interlocutor

La retroalimentación es el factor que diferencia a la comunicación del hombre con la del animal - aunque es cuestionable este punto de vista por recientes estudios hechos en la fauna-, sin embargo dicho elemento hace la diferencia entre comunicación e información, puesto que para dar información no se necesita que haya una retroalimentación o una comunicación. La información sólo es un acto de transmisión de ideas, de aspectos o fenómenos de la realidad, sin que necesariamente haya una comunicación.

En sí, la retroalimentación es la que diferencia el proceso de información y el de comunicación. Homs Quiroga afirma que es ese factor el que le da sentido a la comunicación y que existen dos tipos de retroalimentación: "uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con el sentido correcto en que fue enviado".(1)

Un ejemplo clásico para explicar esta retroalimentación es el del juego de tenis. El orador envía un mensaje, y las respuestas del receptor vuelven al orador y éste de nuevo tendrá que contestarla si entendió la jugada o la respuesta.

Algo similar es lo que pasa en la comunicación, en donde un emisor y un receptor emitirán mensajes a manera de intercambio de ideas, si esta relación se lleva a cabo, se puede comprender que los dos dominan y hablan un mismo código que hace posible entablar estos lazos comunicativos, teniendo así los mensajes el mismo significado para ambos y lograrán sacar el máximo provecho de esta relación, obteniéndose el feedback, indicador del establecimiento de una comunicación eficaz.

Hay que tomar en cuenta que la retroalimentación se dará dentro de un contexto psicosocial a fin de que el emisor y receptor asimilen las comunicaciones en su sentido correcto y se obtenga un resultado positivo dentro de un contexto social.

La retroalimentación hace referencia al contenido real del mensaje original y no a lo que suponemos que quiso decir el emisor. Esta es la que juzga y critica al mensaje para llegar a un acuerdo en común, se trata siempre que éste sea positivo.

El feedback es el que logra disipar dudas y asperezas en los mensajes, pero lo cual no asegura que tanto el emisor como el receptor coincidan en sus fines o terminen bien.

No se puede decir que el acto comunicativo es directo y lineal porque en la retroalimentación el mensaje tiende a estarse transformando en el reenvío hecho por el emisor-receptor, debido a que la comunicación se verá afectada por varios factores, es decir, por el entorno y el sistema al que pertenecen los individuos. Es por eso que se dice que la comunicación es un proceso

En este trabajo se observan varios procesos de comunicación humana dentro del marco de las organizaciones, como por ejemplo la empresa Proper-meals de México; además se dice que la comunicación es transaccional. (2)

Cabe aquí hacer mención de lo que significa comunicación y lo que es información. Aunque son dos conceptos estrechamente vinculados entre sí, no se pueden usar como sinónimos, pues uno es el contenido y el otro la acción. Es decir, la información son datos o fragmentos de la realidad, que son detectados de manera abstracta y no tiene un sentido; al adquirir un sentido o ser utilizados por el hombre con cierta finalidad o para interactuar con los demás, se estará dando un lazo comunicativo; pero sólo será comunicación en la medida en que sea entendido por el receptor, que exista un código, de lo contrario sólo se estará captando informaciones raras del exterior.

En el libro "Hacia una comunicación administrativa integral", se dice: "es pertinente insistir en que el origen de la información, contenido de la comunicación, se encuentra en los datos (antecedentes para el conocimiento de una cosa) dispersos en la naturaleza. Pueden ser ideas, conocimientos, insumos, o resultados de los fenómenos, relaciones, magnitudes, sentimientos, acontecimientos, normas... y en general manifestaciones del mundo sensible o ideal, que carecen de significación".(3)

Se entiende que es sólo hasta que se les da un orden a las ideas, teniendo en la mira un fin u objetivo, van a obtener un sentido, y obviamente, tendrán una significación estos datos; es decir, una utilidad dentro del proceso de comunicación.

Se puede decir, que la información se actualiza a través de la comunicación. Puesto que la información es lo comunicado, el contenido del mensaje, o sea, un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos; sino hasta el momento de pasar al acto en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer en dicho mensaje.(4) De esta forma la información, está implícita en la comunicación y no fuera de ella.

Sin embargo, el proceso de convertir la información en comunicación no es tan simple, pues es muy complejo, en el cual intervendrán nuestras habilidades para comprender, elaborar y transmitir una respuesta con base en dicha información.

Es evidente, que todo aquello que captamos por medio de nuestros sentidos son informaciones que nos llegan de la realidad, pero hasta ahí sólo estamos en el plano meramente informativo, sin que medie una comunicación, simplemente nos estamos familiarizando con nuestro entorno y formando nuestro propio mundo de conocimiento y sólo hasta que lo transmitimos a otro individuo por medio de un código común a los dos, estaremos en el plano comunicativo.

## 1.2.- EL GENERADOR DE LA COMUNICACION: EL CODIGO

Necesitamos tener un código, un lenguaje o un punto de referencia que nos permita comprender y evaluar lo que percibimos, dándole un sentido -o por lo menos saber si es bueno o malo-. Si sólo captamos cosas pero no sabemos su significado, ni las evaluamos o las interpretamos, no estamos teniendo ninguna comunicación, puesto que no logramos entendernos; haciéndose nula esta actividad y sólo se captarán informaciones abstractas.

Muy probablemente el origen de la comunicación se desprende del lenguaje, con esto no se quiere contradecir el postulado de "la comunicación no tiene fin ni principio"; pero para que se pueda llevar a cabo el proceso comunicativo, debe existir un código antecedente con el cual se pueda descifrar o interpretar aquello que nos rodea.

Se hace referencia no sólo al lenguaje articulado como código, sino a cualquier tipo de manifestaciones que funcionen como tal, ya sea habladas, escritas o en otro tipo de expresión, siempre y cuando, que se pueda transmitir o permita la interacción de dos o más elementos. Incluso se podría hablar de cierto nivel de comunicación entre los animales o las moléculas, pues necesitan obtener ciertas informaciones para cumplir su función, o para guiarse. Es necesario que pasen por un proceso similar de codificación y decodificación de mensajes; sólo que a diferencia de ellos el hombre lo hace por medio de un conjunto de signos lingüísticos socialmente establecidos y a través de su razón, la cual guía sus propósitos e intereses.

Desde sus inicios, el hombre, comenzó a crear ciertos códigos para comunicarse con sus semejantes y con su mundo; su gran reto fue comenzar a diferenciar las cosas buenas y malas, que era lo que le convenía, le interesaba y quería; así como lo que lo hacía feliz o le desagradaba. Siendo obvio, que para poder entablar una comunicación se hacía necesario la existencia de un lenguaje.

Al principio el lenguaje pudo haber sido instintivo, y con el tiempo se fue haciendo más complejo, hasta lograr ser fino, sofisticado y preciso en comunicaciones de igual naturaleza.

No cabe duda que el primer contacto que tuvo el hombre con el mundo lo hizo a través de sus sentidos, con los cuales lo comenzó a explorar. Aprendió a distinguir y a reconocer. "Aun cuando era animal, el hombre ya tenía un lenguaje. Expresaba todas las sensaciones salvajes, violentas y dolorosas de su cuerpo, así como todas

las pasiones profundas de su alma, directamente con chillidos, gritos y sonidos salvajes e inarticulados."(5) Se debe suponer que el hombre articula su lenguaje a través de la acumulación de experiencias cognoscitivas, haciéndolo cada vez más rico -en vocabulario y significado-.

Este lenguaje para que cumpla su función comunicativa debe estar estrechamente vinculado al proceso mental y cognoscitivo, de esta manera se comprende y se genera comunicación la cual permite trascender. Por lo tanto, el hombre se hace más hombre con el buen uso del lenguaje, y esta hipótesis la refuerza Humboldt cuando llega a una conclusión casi mística:

"Para que un hombre pueda comprender verdaderamente tan sólo una palabra - comprenderla no sólo como impulso sensorial, sino como sonido articulado definidor de un concepto - todo el lenguaje debe estar ya presente en su mente. Nada está separado en el lenguaje: cada elemento se revela como parte de la totalidad. Apesar de que es natural asumir que el lenguaje se formó gradualmente, su verdadera invención sólo pudo haber ocurrido de súbito. El hombre es hombre solamente por el lenguaje: pero para inventar al lenguaje tuvo que haber sido ya hombre."(6)

No podemos separar al trinomio lenguaje-pensamiento-realidad, ya que los tres se conjugan para poder comunicarnos con nosotros mismos o con los demás. Hay que tener un código con el cual se pueda pensar y articular nuestras ideas para traducir nuestra realidad y darle un sentido.

El código como la comunicación es una herramienta de sociabilidad, pues nos permite interactuar con nuestro medio ambiente y vivir en una comunidad.

Sin comunicación no hay sociedad y no se puede avanzar; nosotros como partes de un sistema necesitamos conectarnos para que funcione, y aquella parte que no se conecte le producirá problemas a la organización social. Por lo tanto la comunicación se convierte en una importante disciplina que estudia la sociedad e intenta controlar conflictos en este ámbito.

Cabe hacer la aclaración que para los fines de este trabajo se hace referencia a la comunicación social, desde el punto de vista de los autores consultados -en esta investigación-, como aquella que se da entre dos o más personas, dentro de un grupo, una organización o un sistema. Aunque toda comunicación debe ser social porque hay un código de legitimidad y concenso. Sin embargo, para tener una idea más clara sobre lo que es la comunicación cabe hacer un repaso -indispensable- sobre su concepto.

### 1.3.- ¿ QUE ES LA COMUNICACION ?

Al afirmar que el hombre es un ser social, se puede decir entonces, que hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que se entrelazan para combinarse en una proximidad indisoluble; "pero la interacción, la fuerza que

pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia. tal y como el fluído sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, es la comunicación" (7)

Para tener un conocimiento más preciso sobre el tema, hay que retomar a los teóricos y autores estudiosos del significado de la comunicación.

En un principio tenemos que el concepto se deriva del verbo comunicar que proviene de la voz latina "comunicare" equivalente a "poner o puesta en común". En su acepción más general -de acuerdo a Sergio Flores y aceptada por algunos maestros de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM- "comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer" Por supuesto, la comunicación se hace a través de ciertos códigos ya socializados o que se van socializando para poder ser interpretados por los demás.

La comunicación implica acción. Después de que tenemos todo un proceso psicosocial necesitamos o exigimos una respuesta a nuestros actos: "nadie comunica por comunicar". Aunque se ha dicho que puede ser intencional o no intencional, casi siempre el emisor tiene una motivación para hacerlo, obviamente, el receptor también deberá tener una disposición para entablarla -el mismo objetivo o algún otro-, de lo contrario el acto comunicativo será un fracaso y no se logrará entablar.

Así observamos que la comunicación empieza con la vida misma y al igual que ésta ha ido evolucionando; tenemos desde la interacción celular, vegetal, animal, hasta llegar a la comunicación humana y a los sofisticados medios de difusión

Aristóteles el gran teórico de la antigüedad, en su estudio de la retórica observa que la meta principal de la comunicación es la persuasión. Este concepto implica que quien participa de este proceso o recibe el mensaje tiende a ser persuadido e incitado a actuar o asumir determinada actitud.

No obstante, en esta definición no se tiene contemplado el término retroalimentación, ya que como se ha mencionado, éste es el principal indicador de la existencia de la comunicación, y es exactamente a partir de su descubrimiento como elemento fundamental de dicho proceso que pasa a convertirse en la espina dorsal de todos los conceptos, 'pues implica que el proceso no debe ser estéril'.

Dar un concepto preciso de lo que es comunicación, es difícil, puesto que entre los mismos teóricos de esta disciplina no hay un consenso e incluso son muy debatibles sus conclusiones, debido a que no contemplan todos los elementos o que se salen del parámetro del campo de acción comunicacional; es decir, que todavía no se tienen claros los límites y alcances de esta ciencia.

Hay docenas de interpretaciones, de las cuales sólo se retomarán las tendencias de los autores consultados para este trabajo, debido a que un estudio exhaustivo del concepto daría pauta a otro tema de tesis y revasaría los objetivos planteados para esta investigación.

"La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona otra" (Wriglet).(8)

Berelson y Steiner dicen que comunicación " es la transmisión de ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, etc. (9)

Hasta aquí lo que se puede afirmar es que la palabra comunicar es un verbo activo que provoca la interacción de las cosas, como elementos dentro de un sistema e intergrantes de un organismo o sociedad.

Otro gran teórico de la comunicación y destacado por su aportación a este campo del saber es David K. Berlo, el cual de manera clara y acertada da los elementos esenciales del acto comunicativo. En 1960 publicó en su obra "El proceso de la comunicación" (The process of communication) una idea revolucionaria, lo que para muchos fue el comienzo de una nueva era en la comunicación. Introdujo la novedosa idea de que este acto " es un proceso dinámico e interactivo ". (10)

Se puede decir que en todo proceso de comunicación existe un receptor, así como una intención y objetivo a lograr; es decir, este acto siempre trata de suscitar una reacción en otros, busca una respuesta.

Berlo define seis ingredientes en los procesos comunicativos.

- a) La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje-sería el emisor-
- b) El codificador, es quien da forma al mensaje -con base en un código-.
- c) El mensaje tal y como será transmitido
- d) El canal que transmitirá el mensaje
- e) El decodificador que lo interpretará - de acuerdo a un código-, y;
- f) El destinatario del mensaje - equivalente al receptor-.

No obstante, no basta con una simple lista de conceptos para poder comprender lo que es el acto comunicativo, pero una forma fácil, simple y acertada - y con la cual coincidimos en este trabajo-, es la que explica el Modelo de Berlo - antes mencionada-; el cual dice que toda comunicación va dirigida a alguien, ya sea que la escuche, la vea o la sienta, e intenta influir y afectar intencionalmente, dentro de un proceso cíclico.

Se puede decir que la comunicación es un intercambio de ideas que se genera como un proceso interactivo y dinámico, y sistemático. Y como es un proceso, se entiende que no tiene principio ni fin, ya que sus elementos se interaccionan entre sí y se van transformado: se renueva la comunicación.

Los investigadores contemporáneos de la disciplina, sus ideas se apegan al proceso dinámico de Berlo. Por ejemplo Barlund (1971), Mortensen (1972) y, Wilmot y Wenburg (1973), definen a la comunicación como un proceso transaccional.(11) El prefijo 'trans' en la palabra 'transacción', pretende indicar que el acto comunicativo es un proceso recíproco en el que el emisor y el receptor se afectan o alteran uno al otro al enviar y recibir mensajes

Por lo tanto, continuar con un listado de definiciones sería extenso y tedioso; sin embargo es de hacer notar que los autores actuales consideran a la comunicación desde una perspectiva similar a la de Berlo, incluyendo dentro de los rasgos esenciales de dicha ciencia: el ser un proceso, la interacción de las partes, el código, la retroalimentación, el contexto, y obvio, la existencia de un mensaje con base en un propósito. Un enfoque distinto, es el de la Teoría de Sistemas, aunque sigue considerando de alguna forma los elementos clásicos que han dado margen a las definiciones posteriores de la de David K. Berlo.

El punto de vista actual de la Teoría de los Sistemas Sociales, con su gran exponente Nicklas Lhumman, dice según éste, que la comunicación es un acto altamente improbable, y que es un proceso autopoietico -autogenerador, autotransformador-. Su análisis lo hace desde la óptica de un sistema en donde toda acción de Ego altera la conducta de Alter, todo está en constante transformación y relacionado con su entorno. La comunicación no es lineal y nunca es la misma -un fenómeno nunca vuelve a producirse bajo las mismas condiciones-, e incluso se atreve a decir que la comunicación como tal 'no existe'. Aunque esta teoría es de lo más actual que se tiene acerca de la comunicación, se encuentra aún en debate e investigación, por lo que se considera complementaria.

Finalmente, observamos que Goldhaber, añade que es un proceso altamente personal, donde cada quién da su interpretación única a los mensajes de acuerdo a las circunstancias del entorno. El individuo es el que da significado a las cosas con ayuda de un código aceptado y establecido por su propia sociedad.

A manera de conclusión y de lo que se ha entendido de éstas interpretaciones, así como para los intereses del presente trabajo, se llega a la siguiente conceptualización sobre lo que es de manera general la comunicación:

La comunicación es un proceso significativo en el cual las cosas e ideas adquieren un sentido y logran transmitirse a otro ser en forma de mensajes - aunque un sólo ser puede tener comunicación individual al interpretar su entorno por medio del uso de un código ya establecido socialmente-, los cuales van a suscitar reacciones en su interlocutor. Si hay una respuesta, acción o reacción por otro ente social, significará que si hubo comunicación, independientemente si esta fue buena o mala, lo importante es que se logro entender la información que se envió, ya sea en forma de una acción, emoción o en cualquier otro lenguaje conocido por ambos. Finalmente, al obtener una respuesta, se obtendrá la retroalimentación, que será indicador de sí se entendió o no nuestro mensaje, o en que sentido se captó.

Cuando un individuo o ente social intenta interactuar con alguien, sin que haya una reacción o acción que afecte al otro, se puede decir que no se lograron entender por falta de un código en común y sus mensajes pasaron inadvertidos y nunca existió la comunicación. Cualquier mensaje intencional o no significa comunicación, siempre y cuando sea entendido por el receptor

**En resumen: 'LA COMUNICACION ES UN PROCESO SIGNIFICATIVO QUE SE DA POR MEDIO DE UN CODIGO COMUN Y SOCIALIZADO, LA CUAL PRETENDE ACCIONAR ALGO DE ACUERDO CON CIERTOS FINES U OBJETIVOS -EXISTENCIA DE UNA INTENCION- Y LA RETROALIMENTACION LA CERTIFICA Y DESARROLLA. EL HOMBRE SIEMPRE BUSCA A TRAVÉS DE LA COMUNICACION SATISFACER UNA NECESIDAD O TENER UNA RESPUESTA DE OTRO DE ACUERDO A SUS INTERESES'.**

A través de una eficaz comunicación se pueden medir los alcances de una sociedad, es decir, se van eliminando barreras que entorpecen y limitan los procesos productivos y de desarrollo

## **2.- LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

En el apartado anterior observamos, que no basta con transmitir información e incluso saturar a los integrantes de una comunidad con ésta, sino que se necesita hacer un proceso en el cual se interprete, analice, evalúe y oriente las actividades, sacando el máximo provecho de la información acerca de su entorno.

Al interactuar con nuestro medio ambiente y conocer la situación predominante se podrán emitir eficientes comunicaciones, así como predecirlas, contribuyendo de esta forma a que los miembros de nuestra organización tengan un óptimo rendimiento y se entienda o se asimile nuestros objetivos; buscando siempre la adhesión de todos y evitando los climas de desconfianza que puedan obstaculizar el funcionamiento de la organización.

Está claro que dentro de una empresa o cualquier tipo de organización hay un fin de comunicaciones, debido a las múltiples interacciones que se llevan a cabo, y es exactamente el especialista en comunicación el cual le vendrá a dar un ordenamiento a éstas, para lograr su fin, como sería elevar la productividad y crear una armonía laboral.

Hacia dentro de las organizaciones, la comunicación es un tema poco estudiado por los estudiantes de dicha área y también por los profesionales, tales

investigaciones son hechas más por psicólogos, sociólogos y administradores, ya que el futuro comunicólogo y periodista le interesa más - o le es más atractivo- estudiar la influencia comunicativa de los medios de difusión en la población, que cómo el hombre se comunica con su sociedad y trasciende a través de ésta. Se necesita observar a la comunicación como factor decisivo en los cambios del mundo y de la vida cotidiana en general.

Se puede decir que la esencia de la comunicación -como ya se mencionó- está en los seres vivos y no en los medios de difusión, simples instrumentos que sólo sirven para la transmisión; pero en sí el generador de ideas y mensajes es el hombre, quién hace la comunicación, y a través de su uso se desarrolla en la sociedad. Toda la gente se comunica para transmitir sus conocimientos, satisfacer sus necesidades, planear el trabajo, en sí, para que sus actividades cotidianas marchen en perfectas condiciones.

La comunicación funciona como un regulador de la vida, es el factor clave para el funcionamiento de una organización o sistema en general, 'para la acción, debe existir una comunicación'.(12)

Es por lo tanto, importante estudiar a esta disciplina en las agrupaciones, ya que nosotros como individuos sociales, en nuestra vida cotidiana, nos involucramos diariamente en varias organizaciones, que va desde la familia, la escuela, la asociación de vecinos, los amigos -relaciones informales-, hasta las de trabajo e instituciones gubernamentales -relaciones formales-; y siempre tomando distintos roles en cada una de ellas.

En sí, se puede afirmar que el fenómeno comunicativo da vida y forma a las organizaciones, debido a que éstas son integradas por personas. Así, la tarea de cualquier ejecutivo o dirigente de una organización es la comunicación.

"Las organizaciones son agrupaciones humanas construidas o reconstruidas con el objeto de alcanzar unos propósitos dados. Se caracterizan por la división del trabajo, poder, responsabilidad, autoridad, prestigio, estima y categorías. Las interacciones socioemocionales y la especialización de tareas desembocan en estructuras jerárquicas de comunicación y de autoridad que pueden ser de diversos tipos..."(13). Es necesario estudiar la comunicación dentro de la empresa, por ser uno de los puntos principales para lograr un buen desempeño de los trabajadores y planear y coordinar con efectividad las tareas planteadas.

La primordial tarea de un plan de comunicación será crear una armonía laboral, mediante el mejoramiento de la comprensión de relaciones entre sus integrantes; estimulándolos a seguir perteneciendo y cumpliendo mejor con la organización. El trabajador deberá hacer consciente este compromiso que tiene la empresa para la que trabaja.

Para hacer un estudio de estos procesos comunicativos en el campo laboral, no hay que olvidar que se nos ofrece una ciencia en especial, que es la Ciencia de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL, también llamada institucional, corporativa,

intragrupal o empresarial; sin embargo, ésta es sólo una área, pero no equivalente o sinónimo.

La Comunicación Organizacional, es aquella que se da dentro y fuera de los grupos; concretamente la interna se da en las relaciones de sus integrantes. Al estudio de esta materia han contribuido la Psicología Social y la Sociología. Se observa que los grupos se forman por la vía principal, o sea, la comunicación, en donde los individuos se agrupan o simpatizan porque tienen los mismos principios, valores y objetivos, y tienen una meta en común; por lo tanto son similares en sus fines a alcanzar. Es conocida también como COMUNICACION EMPRESARIAL o intragrupal.

En la comunicación intragrupal u organizacional interna, se ordena al grupo como a una fábrica en la cual hay toda una jerarquía de roles y de relaciones, para lograr así la satisfacción de necesidades y cumplir con ciertos intereses de sus integrantes. Su objetivo primordial es contribuir al buen funcionamiento.

Aunque el presente estudio se hace desde el plano de la comunicación, se necesita auxiliar de otras ciencias, como son las psicoanalíticas o las sociológicas, para dar explicación a ciertos fenómenos o conductas de los individuos; al igual que necesita hacer uso de los principios administrativos - los básicos - ya que por éstos se rige la organización conformada como empresa.

Esta investigación no se intenta hacer multidimensional ni tampoco darle al empresario la llave del éxito para manipular a sus empleados. Se necesita hacer un diagnóstico de la situación para poder actuar, y aplicar los conocimientos comunicativos. Apartir de aquí, hay que elegir las formas más efectivas para llevar a cabo las relaciones en el grupo y las de dar información de acuerdo a los intereses de la dirección o gerencia.

Las teorías administrativas modernas hacen recaer la gran responsabilidad de llevar a cabo las comunicaciones en los organizadores del trabajo -los empleados administrativos o técnicos-, pero dentro de éstos es importante la intervención de un personal especializado, que domine la materia, que pueda analizar y dirigir la situación. La organización moderna del trabajo, requiere exactitud y fidelidad en sus comunicaciones, para realizar sus tareas y obtener un mayor rendimiento. Recuérdese que "la comunicación es aquello que une a los miembros de una organización. A través de ella pueden adquirir puntos de vista y conocimientos comunes, así como cooperar en la realización de los fines y objetivos de la organización. A través de las comunicaciones se les puede ayudar a comprender y a mantener una exposición de razones satisfactoria, respecto a la autoridad y a las estructuras de los puestos."(14)

Una investigación acerca de la empresa como organización de individuos, no se podrá llevar a cabo, si no se toma en cuenta el factor comunicacional, que es en gran medida el medio que los une y los hace funcionar, donde todos cooperan al realizar una función para alcanzar ciertos fines individuales, pero en su conjunto el

de elevar su nivel productivo y mejorar sus ganancias, así como su imagen en el mundo de los negocios.

También se podrá dar un tratamiento al factor comunicativo en la empresa, desde una perspectiva funcionalista, donde todo está compuesto por partes que interaccionan y conforman el aparato productor, pero sin dejar de lado el punto de vista humano, y ver la motivación del trabajador y su actitud en relación a todo un sistema social.

Con el funcionalismo, no se debe de caer en el Taylorismo 'puro'; pues Taylor parece haber olvidado que el trabajador es un ser humano y no una máquina, y no deja de ser un "ser social" aun en el campo laboral, 'ya que si uno no está a gusto en su trabajo, no producirá al cien por ciento, y en la primera oportunidad tenderá abandonarlo'. Hasta aquí se puede asegurar que: todas las organizaciones se mantienen unidas y funcionan gracias a la comunicación.

Durante toda la historia de la humanidad, la comunicación fue algo tan natural que se ignoró: salía sobrando preocuparse de ella y quién tuviese problemas de comunicación, automáticamente era marginado y considerado un desadaptado."<sup>(15)</sup> Ahora los casos y problemas de comunicación son tratados como un síndrome de la modernidad y cotidianidad, que resultan común el aislamiento y la automarginación. Entre las posibles causas de éste fenómeno está la explosión demográfica y la saturación de mensajes en la mente del individuo.

Lo mismo pasa con el individuo dentro de la organización grande y compleja. Posiblemente al inicio de su conformación, se daba una relación más estrecha con el jefe, podían incluso interactuar, comunicarse lo que quería que hicieran y se daba una retroalimentación instantánea, entendible y con un mínimo de conflicto, lo cual ayudaba a que el trabajo fuera rápido. También se podía dar informaciones directas, tratar los problemas de la organización y del propio individuo, motivarlo, tomarlos en cuenta y hacerlos sentir como parte de una familia.

Así cuando la empresa comienza a crecer se hace más difícil el contacto personal; surgen los intermediarios -gerentes y supervisores- y las estructuras jerárquicas se hacen más complejas, que es difícil tener comunicaciones directas, precisas y eficaces. Al expandirse el organismo, comienzan a surgir un sin fin de comunicaciones al interior y al exterior, ya sean formales e informales, y el trabajador pronto se ve ahogado en un mar de información.

Si recordamos el juego infantil "teléfono descompuesto"; en el cual se emitía un mensaje que tenía que pasar por toda una cadena de niños y al final terminaba modificado o con otro sentido. Es similar lo que ocurre dentro de las grandes organizaciones, ya que si no se tienen controladas y vigiladas las comunicaciones, éstas pueden acarrear serios problemas a su funcionamiento y el trabajo podría tardarse más de lo normal, o hacerlo mal, por no haberse comprendido el mensaje.

La ciencia de la comunicación nos da una alternativa para resolver algunos de estos problemas, por medio de la comunicación organizacional interna, rama que

estudia las relaciones laborales para lograr un ambiente de entendimiento entre el patrón o dirigente con sus empleados; crear una atmósfera motivadora invitando al personal a cooperar de manera eficiente en las tareas asignadas.

La comunicación intragrupal nos permite armar un programa de comunicación para las actividades diarias, fomentando la integración y productividad. Esto implica hacer uso de todo tipo de informaciones existentes, ser un buen observador de los acontecimientos internos como externos que puedan llegar a alterar el funcionamiento, y estar dispuestos al cambio.

Para tener una idea clara y precisa sobre lo que significa la comunicación organizacional se consultaron algunos conceptos que han dado autores innovadores en esta disciplina. Cabe hacer mención especial de Gerald Goldhaber, quién es utilizado como punto de partida en trabajos recientes y recomendado como bibliografía obligatoria para este campo; su libro muy completo es "COMUNICACION ORGANIZACIONAL"

La comunicación organizacional es una disciplina joven, la cual tiene sus raíces en varios campos: antropología, sociología (industrial), psicología (laboral), la administración (teoría de la gerencia y dirección), la teoría de la comunicación y la oratoria. Sin embargo esta disciplina se centra en el estudio de la conducta y sentido de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, conviven y se mueven a través de cualquier actividad dentro de una organización. También estudia el comportamiento de los individuos que forman la organización de acuerdo a sus roles y relaciones, en función a los mensajes que fluyen en su estructura tanto verbales como no verbales y los escritos.

Por lo tanto el campo de estudio de la comunicación organizacional es la organización vista como un sistema vivo y abierto -no cerrado a las influencias del exterior- conectado por el flujo de información -comunicaciones- entre las personas que se sitúan en distintas posiciones de la estructura organizacional y jerárquica -ocupando diferentes roles.

El proceso de la comunicación entendido desde un punto de vista industrial -de acuerdo a Robert D. Brecht - tiene una entrada y una salida, la entrada la da el comunicador, él cual envía los mensajes y es la puerta para que entren a la organización; el mismo mensaje va ha encontrar su salida en el receptor quién lo hará efectivo. De esta forma, la persona que dirige esta operación es el comunicador, quien es responsable de la entrada. Este dirige el proceso a través de la Fase de Acción de la comunicación y la persona hacia quien apunta dicha operación es el receptor-trabajador, que recibe la salida y registra la fuerza y el curso de la comunicación por medio de la fase de Reacción(16).

Pero ¿ Cómo definir la Comunicación Organizacional ? Una primera delimitación nos la da Gerald M. Goldhaberg, al definir a la Comunicación Organizacional (C.O.), " como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, y es la encargada de estudiar este flujo de mensajes dentro de las organizaciones".

Por su parte, Ricardo Homs Quiroga, la califica como " un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos".

Estas dos definiciones se deben unir para hacer una más precisa y completa; es decir, que aparte de estudiar el flujo de mensajes dentro de la organización, hace un diagnóstico sobre el ambiente laboral y apartir de éste se elaboren las estrategias tendientes a mejorar y mantener integrada a la comunidad de empleados.

Cabe añadir a las definiciones de Goldhaber y Homs Quiroga, la aportada por Thayer, en 1968, basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la C.O. como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Y dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación:

- 1) El operativo, que sirve para el funcionamiento y realización de tareas, comunicados que indican la tarea a desarrollar;
- 2) El reglamentario, por el que se rige la estructura, como son políticas, órdenes e instrucciones a seguir, ayudando al comportamiento de sus integrantes; y por último,
- 3) El de mantenimiento/desarrollo, que es para motivar y mantener integrada a la comunidad laboral, dar una imagen positiva de la empresa, publicidad, relaciones públicas, así como programas de capacitación.

Otra definición con distinta orientación a las antes expuestas, es la de Haney (1973), quién sirviéndose del método semántico y general de la comunicación, define a la C.O. como la coordinadora de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.(17)

Aunado a lo anterior, es necesario hacer una revisión de conceptos para no confundir la Comunicación Organizacional (C.O.) con la publicidad institucional, las relaciones publicas, la psicología y sociología del trabajo, o ramas afines; aunque éstas no se pueden separar, pues cada una se auxilia de las otras - son interdisciplinarias-

La publicidad institucional se ocupa de fabricar una imagen, un estatus, resaltando las cualidades y logros de la empresa. Un producto debe verse respaldado con una buena presentación de la empresa que lo produce y su fin es completamente comercial. Aunque también la C.O., interna se encarga de crear una armonía laboral proyectando una imagen positiva al exterior, sin que necesariamente repercuta en las ventas, sino en la producción: 'cuanto más se conoce una institución más se valora' y por ende, se coopera más fácilmente.

La propaganda, es otro tipo de comunicación ajena a lo comercial y su fin no es elevar la producción, sino la persuasión de ideas en los individuos en eventos políticos, tratando de orientar su actitud o conducta. No obstante, la C.O , no sólo

abarca el campo político sino todo tipo de organizaciones a las cuales busca darle sentido con base en la comunicación integrando a sus miembros, buscando su apoyo para la realización de tareas. Es decir, uno de sus fines de la C.O., -primordial- es influir y persuadir para incrementar la producción u ofrecer calidad y eficacia en el bien o servicio.

Por otro lado tenemos a la psicología y la sociología laboral, las cuales trabajan desde su punto de vista y dentro de su campo de competencia; la primera se ocupa de los aspectos motivacionales y humanos que influyen en el comportamiento y rendimiento del trabajador; y la sociología observa al hombre como un ser social producto de la interacción y desenvolvimiento dentro de la organización - el rol que juega- Sin embargo, estas disciplinas al igual que la comunicación son sociales y multidisciplinarias, con límites políticos, académicos o cooperativos entre sí, debido a que tienen en común la observancia del hombre y los factores que influyen en su comportamiento y sus relaciones.

Por último están las Relaciones Públicas la rama que resulta fácil confundirla con la C.O., aquella cuida la imagen institucional y la relación que tiene con sus públicos, la mayoría son externos; se dedica a crear toda una serie de eventos y campañas hacia los clientes e incluso estudios de mercado. Mientras que dentro de la empresa hay otra rama que se ocupa de las relaciones obrero-patronales, pero desde un punto de vista legal y en el marco del derecho: las relaciones industriales.

Las relaciones públicas se inclinan más hacia el área comercial que a la productiva, lo contrario a la comunicación organizacional interna, pues ésta trabaja para influir en la productividad.

De acuerdo al tratamiento que le da Ricardo Homs Quiroga a esta distinción, dice: que las Relaciones Públicas son una labor de equipo, donde intervienen todos y cada uno de los empleados, aunque la responsabilidad de coordinar los eventos recaiga en la gerencia. En contraste, la C.O., implica el manejo -tecnificado- de la información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus públicos - internos y externos- a fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto.

Como resultado de éstas aportaciones, se conceptualiza a la C.O. Interna de la siguiente manera, la cual será guía para el desarrollo del presente estudio.

**LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL -INTERNA- ES UNA DISCIPLINA QUE SE ENCARGA DE ESTUDIAR EL FLUJO DE MENSAJES DENTRO DE UNA ORGANIZACION, LA CUAL HACE POSIBLE LA INTERACCION DE LOS INTEGRANTES; ASI SU FUNCION ES LA DE COORDINAR LAS COMUNICACIONES DE LA EMPRESA, DE FORMA TAL, QUE EVALUE LA INFORMACION PARA PLANEAR ESTRATEGIAS O PROGRAMAS DE COMUNICACION PARA LA INTEGRACION DE LOS EMPLEADOS A LOS OBJETIVOS, MOTIVANDOLOS A DAR UN MEJOR SERVICIO ORIENTADO A INCREMENTAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD.**

### 3.- VALORACION DE LA PROFESION DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

(Encuestas a egresados de Ciencias de la Comunicación)

Para tener un panorama del papel de comunicólogo dentro de la empresa, se aplicaron encuestas para ver la concepción que tienen los estudiantes de esta área, los cuales terminan la carrera para integrarse a la fuerza de trabajo.

Los resultados arrojados, se orientan hacia un desconocimiento de esta materia organizacional y, en contraste, que si hay un gran interés por los estudiantes, para dedicarse en alguna etapa de su vida profesional a esta rama (VER ANEXO No.1)

Las encuestas se hicieron a estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, a dos grupos de la mañana del semestre 96/2, escogidos al azar. Se tomó en cuenta que cada alumno cursa materias y grupos distintos al de sus compañeros, lo cual permite tener una visión más variada de lo que estudian.

Los resultados fueron los siguientes: se hicieron 50 encuestas predominando con un 86% la edad entre 21 a 25 años - a decir verdad, la edad fluctuante fue primordialmente de 21 y 22 años-, en donde las mujeres tuvieron mayor presencia con un 78%. Su ocupación primordialmente era estudiantes de tiempo completo; es decir, su condición era la de pasantes, (84%).

Sólo un poco más de la mitad (66%) de los encuestados conoce el término "Comunicación Organizacional", lo cual deja ver el vacío o abandono de la carrera en esta área, pues el restante, no sabe o no contesta

Cuando se les preguntó cual era el concepto más preciso de comunicación organizacional, sólo tres personas dieron su propio concepto; los demás se inclinaban por el de Ricardo Homs Quiroga: "es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos", con un 38%; sin embargo el concepto de Gerald Goldhaber, uno de los mayores exponentes de este campo, fue casi ignorado, con un 12% que la apoyo. Esto sucede, debido a que no todos tienen los conocimientos necesarios para dar un concepto adecuado.

Sólo una persona consideró que no era importante el manejo de la comunicación en la empresa, pues no creía en ésta. De los que contestaron que era importante su estudio (98%), y más de la mitad de este porcentaje lo sugirió para tener un funcionamiento eficaz

La importancia que tiene en la formación académica esta especialidad, según los estudiantes, fue afirmativa, con un poco

más de la mitad. En la modalidad de nada importante nadie se atrevió a apoyar esta opción. Una gran mayoría (86%) pidió que se incluyera en el plan de estudios, en contra de una escasa minoría (12%). De los que la consideraron importante, el (86%), más de la mitad pide que se incluya porque es parte de la carrera y es una opción más de trabajo.

Una relativa mayoría aseguraron no haber tomado algún curso o materia a fin. Un 40% de alumnos lo llevaron, y de éstos, sólo un poco más de la mitad (65%) cursó una materia.

Las actividades a realizar por el comunicador dentro de la empresa, según los estudiantes, es muy relativa, pues no hay un consenso o uniformidad:

- un 36% dice que debe analizar información, para elaborar programas o propuestas de trabajo, y

- un 26% dice que se dedique a informar.

No cabe duda, que a pesar de las discrepancias relativo a las tareas a desarrollar, coinciden en destacar de alguna forma, las dos actividades principales del comunicólogo, así como la base de su trabajo, la observación y análisis de la información, para posteriormente ser buen comunicador.

Y finalmente, se les preguntó si les gustaría ejercer esta profesión, a lo cual, más de la mitad (64%) contestó que sí, y un 4% aún no lo sabe. Los que contestaron negativamente se debió a que su área o aspiraciones eran distintas, inclinados al área reporterial o televisiva.

Los que se inclinan por esta profesión -comunicador organizacional- ven en ella un futuro muy prometedor, y les gusta o interesa el manejo de grupos de trabajo, además que es un gran campo por explotar y que ofrece grandes oportunidades -no mencionando el atractivo salario que perciben estos profesionistas.

## **4.- LA FUNCION DEL COMUNICOLOGO DENTRO DE LA EMPRESA**

Una vez que se ha observado que es necesario tener comunicación dentro de la empresa y llevar un control sobre ésta, surge una nueva pregunta ¿quién es el personal que se encargará de regularla? y si éste está capacitado y tiene las aptitudes necesarias.

Frecuentemente se observa que el administrador se ha vuelto un todólogo dentro de la empresa, desde llevar el registro del personal, coordinar actividades,

hacer publicidad y mercadotecnia, hasta intentar hacer una campaña de persuasión entre sus integrantes para motivarlos, el problema es que necesita manejar varios campos del saber así como las técnicas de varias disciplinas, sin embargo, es difícil saber cual es el área para la que se está mejor capacitado.

Esta reflexión se desprende del hecho de que la comunicación no es un fenómeno tan simple, en el cual se envía un mensaje y de manera directa lo recibirá el receptor. Es decir, se necesita el apoyo de un especialista en la materia, debido a que ésta es fundamental para el desarrollo de una organización y no existe un método - como receta de cocina-, con el cual se resuelva este tipo de problemas.

Para que nuestros fines sean alcanzados necesitamos tener muy claro cual es el objetivo que se persigue, para así, poder elaborar un mensaje de acuerdo con éste y con el público al que queremos dirigirnos. Además, esta comunicación deberá ser emotiva y alentadora, sea escrita, verbal o no verbal.

En una organización la función del comunicador consistirá en evaluar las informaciones pertinentes para elaborar un mensaje, así mismo, tiene que observar al público destinatario y contemplar sus posibles reacciones; buscar los factores motivantes y las formas que ayuden a su fácil decodificación; e igualmente los medios idóneos para difundir mensajes que hagan más eficaz las tareas.

El comunicador viene a ser una parte intermedia dentro de una organización, es el mediador y moderador de las comunicaciones. Es parte de enlace entre el trabajador y la dirección, con los objetivos del trabajo, logros y cualquier asunto que involucre una actividad comunicativa.

Ricardo Homs Quiroga, dice que hay una similitud entre la labor del comunicador y la del médico cuando hace una auscultación a un paciente que siente que no está bien de salud, si éste se rehusa a aceptar el diagnóstico del médico, estará dejando pasar la oportunidad de sanar por medio de un buen tratamiento vigilado por una autoridad en la materia. Lo mismo sucede con el comunicador el cual deberá ser muy observador para dar un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa y que clima prevalece en el exterior; así detecta posibles problemas y trata de encontrar un remedio adecuado o tratamiento por medio de un programa de comunicación para solucionar un conflicto, siempre y cuando la falla sea humana - no podemos remediar una situación cuando las fallas son por tecnología o maquinaria u otro aspecto que sobrepase los límites comunicativos.

Sin embargo aunque existe la necesidad de un comunicólogo dentro de la empresa, éste aún se halla en proceso de formación en escuelas de periodismo y comunicación.

Se puede decir, que la función del comunicólogo organizacional, como parte intermedia o moderador, es la de diseñar programas después de detectar necesidades, y establecer los canales de comunicación, orientando en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.(18)

No se puede esperar del comunicador grandes logros por sí solo, o vérselo como a un mago, pues de nada servirá un buen programa de comunicación - e incluso todo un trabajo de investigación - si los integrantes se niegan a cooperar. Esta debe ser una labor de equipo, debido a que la comunicación no la hace el comunicador sino todos los que laboran en el organismo, y la función de este individuo, se limitará a coordinar las comunicaciones e informaciones que se generen, dándoles una forma y sentido.

Ricardo Homs, no sólo compara la función del comunicólogo la de médico, sino también con la labor de un director de orquesta; mientras que el primero establece un programa de comunicación y lo coordina, el segundo le entrega a cada músico el arreglo musical que corresponde a su instrumento, pero el éxito de su ejecución dependerá del interés, esfuerzo invertido y cuidado con que cada miembro de la orquesta interprete su papel.

Aunque el papel del comunicador es hacer arreglos al ambiente de trabajo y a las formas de comunicación que obstaculizan la producción; el éxito o fracaso dependerá de si cooperan o no los trabajadores, debido a que la función de este profesional es la de persuadir al personal a integrarse a las actividades y objetivos trazados, dándole ciertas motivaciones y utilizando estrategias que agilicen el trabajo. Claro está, que habrá veces que ni el mejor programa podrá llamar la atención, si la situación externa -sociocontextual- no es adecuada, siendo importante tomar en cuenta estas variables.

Para que un programa funcione correctamente, necesitamos primordialmente, la colaboración de la dirección para transmitir comunicaciones confiables y objetivas, sin que medie el engaño o la utilización para fines poco éticos que sólo benefician a una parte de la empresa.

El comunicador no debe permitir que sea utilizado para mentir o crear vicios laborales, ya que una vez descubierto se comenzará a rumorar, y con esto comienza a perder terreno en la empresa y su razón de existir -ya no informa, sino desinforma-; por lo tanto, ya no habrá una buena comunicación por predominar un clima de desconfianza y el comunicólogo sale sobrando, pues pierde la credibilidad. Se aconseja, que cuando llegue a suceder algo semejante, es mejor que éste salga con su propio pié y con dignidad, de lo contrario tiende a cargar con el desprestigio, por un buen lapso de tiempo.

Si se quiere ser un buen comunicador y que se le vea como un verdadero representante de los trabajadores, así como de la dirección, necesitará negociar o encontrar la forma en que los subordinados salgan menos afectados y, obviamente, que éstos aprueben tales decisiones hechas desde arriba.

Encontramos que no hay un profesional que se dedique a esta actividad, además que en los órganos productivos es poco accesible entrar a cubrir este puesto por un profesional de la comunicación; comúnmente lo dirigen los altos administradores. Es decir, en México, la Comunicación Organizacional no ha tenido

el empuje suficiente para su completo desarrollo -, se observa en la bibliografía, que otros países como lo es en Estados Unidos, hay una preocupación e incluso estudios, ya desde antes de la década de los 70's.

Por ejemplo, en 1970, Wright y Sherman (19) hicieron una encuesta sobre los programas de graduados de comunicación oral. Se enviaron 175 cuestionarios y fueron contestados sólo el 56% (90 cuestionarios), los resultados recogidos fueron los siguientes:

- 1.- 54% indicó que ya se ofrecía por lo menos un curso de C.O.
- 2.- Las clases de C.O. incluían a estudiantes de la carrera, como a otros alumnos de otras profesiones - normalmente, de negocios-.
- 3.- En las clases prestaban la misma atención a la teoría, la investigación y la aplicación.
- 4.- Las organizaciones que frecuentemente se estudiaban eran las comerciales e industriales.
- 5.- La mayoría de los cuestionarios pedían que se ofrecieran más cursos de esta área.

Homs Quiroga comenta respecto a esta última respuesta, que los estudiantes que entran al campo de la comunicación demandan una educación que les proporcione en el futuro una profesión o una ocupación (y no más educación).

La Comunicación Organizacional como profesión sería la respuesta a las demandas de los estudiantes, pues no se debe dar sólo una carrera que los forme como estudiosos, dándoles únicamente la parte teórica, sino darle en igual medida la parte práctica y la de investigación así como la teórica. Se necesita saber aplicar esas teorías para resolver problemas concretos, y que al terminar la carrera el profesional este capacitado y pueda ser un elemento productivo para la sociedad, y para las empresas.

Debido a que las empresas ya no toleran que el estudiante sólo vaya a criticar, esperan otro tipo de profesional, que proponga, aporte nuevas ideas y ponga a trabajar sus habilidades y creatividad; quizá la C.O., sea esa parte teórica que necesitan los estudiosos de las teorías de la comunicación - con esto no se desprecia la importancia que tienen el periodismo, la publicidad o la propaganda para la carrera-, para comenzar a elaborar un programa dentro de la empresa que incite a la acción y elevación de la productividad.

Así el comunicador es el nivel medio entre directivos y trabajadores, su función tiende a ser la de supervisión. Desempeña el trabajo de supervisor, pero a diferencia de éste, tiene las habilidades y conocimientos necesarios para crear programas de comunicación y evaluar los existentes - si los hay -. Mientras que, la supervisión " es una parte de la función de dirección del personal... es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua" (20) ; esta definición se parece a las funciones del comunicador, pero resulta muy abstracta y ambigua.

Sin duda, un factor importante al ser comunicadores - o incluso supervisores-, será el de ganarnos la confianza y credibilidad de nuestro público, más que la autoridad para mandar y dirigir un plan previamente trazado por la dirección. De esta forma hay que comprender las necesidades, problemas y posibles causas que entorpecen las relaciones laborales o de la producción, y apartir de aquí pueda trabajar en la elaboración de un plan de acción, trazando las metas y los objetivos a lograr.

Otra cualidad del comunicador, será tener un buen tacto hacia la gente, si quiere tener sanas comunicaciones; igualmente tener la habilidad para saber como llegarle a su estado de ánimo y a sus intereses. Conocer muy bien a su grupo, detectando las necesidades de éste, y así cuando se necesite el apoyo para la realización de una tarea, sea más fácil integrarlo.

Por lo tanto, la función de comunicador y supervisor no se pueden desligar; si se es comunicador deberá igualmente, supervisar a sus trabajadores para conocerlos y poder coordinar las comunicaciones entre éstos. Y si se es supervisor, necesita echar mano de la comunicación, para tener buenas relaciones humanas con el grupo, y sus mensajes u órdenes tengan un efecto positivo y eficaz.

Otra unión que no se puede desligar es la de las relaciones humanas con la comunicación; ya que para tener sanas relaciones se necesita tener buenas comunicaciones, y viceversa, las comunicaciones sólo serán confiables cuando se tengan buenas relaciones humanas. Ambas crean el ambiente laboral propicio. En este sentido, "la acción comunicar es un proceso que puede aplicarse sólo en la situación en que existan relaciones humanas".(21)

Como resultado de la actividad del comunicador, éste se convierte en parte importante para la dirección, debido a que puede contribuir en gran medida en la toma de decisiones, por estar familiarizado con el ambiente de trabajo y con el ambiente contextual en general. Sin embargo, este tipo de personal (apenas) está en camino y no es fácil encontrarlo, el empresario necesita tener paciencia, e invertir tiempo y algo de dinero para comenzar a obtener frutos. Es decir, no hay que esperar del comunicador un conocimiento automático hacia los empleados, necesita tiempo, ya que cada persona es un mundo distinto, y se debe esperar a que se familiarice con las líneas y reglas trazadas por la organización; y así, a partir de esta evaluación él pueda actuar y elaborar un plan de trabajo.

El comunicador necesita tener el apoyo de la dirección, pues su labor es de equipo: necesita tanto de la colaboración de los niveles superiores como la de los inferiores para que sus estrategias comunicativas tengan éxito; aunque una de las funciones principales de un programa de comunicación es persuadirlos a participar - éste será siempre, más enfocado a los trabajadores-.

Está claro que la función del comunicador no se aprende en las aulas - totalmente-, sino más bien en las fábricas y los talleres, es ahí donde se ponen en

práctica los conocimientos y saltan a la vista los verdaderos problemas y dudas que logran resolverse a través de la experiencia o práctica diaria.

Un buen personal de esta rama, es aquel que tiene conocimiento sobre los procesos de comunicación y sabe usar dicho conocimiento para lograr el objetivo básico, conseguir que se haga lo que uno quiere o que se haga mejor que hasta el momento (22).

La comunicación eficaz, es la utilización de métodos adecuados para sensibilizar y facilitar el entendimiento al trabajador acerca de las actividades de la empresa, y así, él pueda tener una fácil decodificación y comprensión de las intenciones del grupo, así como saber cual es la tarea a realizar. Recuérdese que la comunicación 'es una cadena que empieza en la intención y acaba en la conducta' -estudiándola aislada y fuera del proceso que ésta implica-.

¡ Se abre aquí una alternativa para el comunicólogo, una nueva fuente de trabajo ! Además, si se tienen las bases y cualidades para llevar a cabo el proceso comunicativo empresarial, se encontrará una profesión muy retribuyente; ya que el campo empresarial necesita gente preparada y dispuesta a trabajar en forma seria y consciente, esta persona debe tener un amplio criterio e iniciativa para enfrentar problemas y poner en marcha programas que contribuyan a la superación de la organización - y por que no, a la aceleración de la producción.

El comunicólogo deberá ser capaz de entender la problemática laboral antes de emitir cualquier mensaje, teniendo en cuenta los medios con que cuenta - económicos, materiales, etc,- para poder elaborar un programa comunicacional; en sí, conocer el campo donde se labora, su estructura, economía, políticas, objetivos y necesidades. Debe saber manejar la información, saber discriminar y evaluar en relación a la situación contextual, para poder elaborar un mensaje y planear actividades futuras.

Se necesita tener una visión muy crítica y analítica, pero sobre todo, con sentido común, siendo lo más objetivo posible, y a partir de aquí se esté en la disposición de proponer alternativas con el fin de mejorar la productividad del organismo.

Hay veces que se tiende a subestimar al comunicólogo; la dirección de empresas, por ejemplo, pide de él: "dennos un método en todo, que se pueda entender con gente de todos los niveles... las compañías requieren un hombre que sepa comunicar verbalmente; que pueda inventar, crear y coordinar programas, así como ponerlos en acción."(23) Esta es un visión completa de lo que se quiere del comunicador, que lo mismo sirva para elaborar publicaciones como para dirigir juntas y tratar de temas con los trabajadores. El comunicador no debe verse como el héroe, sino que debe ser realista y estar consciente de los límites de sus programas y de su labor.

Finalmente, Robert Newcomb en su libro "La comunicación con los empleados en acción", da seis requisitos principales que ha de reunir todo director

de comunicaciones; y que de acuerdo con el sentido del presente trabajo, son indispensables que sean tomados en cuenta por cualquier dirigente de grupos:

1.- Tiene que conocer la economía industrial; ha de ser capaz de comprender el tipo de empresa en la que se trabaja y su estructura.

2.- Debe ser persona de criterio; es decir, debe tener conocimiento del contexto social, estar informado, ya que esto es indispensable en la toma de decisiones, partiendo de bases sólidas y objetivas que se ajusten a la realidad.

3.- Ha de ser capaz de acercar la dirección y el personal, uniéndose y forjando cosas gratas para los dos. Como parte mediadora, debe establecer el circuito comunicacional para una exitosa relación de ambas partes; saber transmitir políticas y tareas de la dirección a modo que el trabajador se ponga la camiseta; y al mismo tiempo ha de ser buen representante de los trabajadores ante ésta y saber comprender las necesidades del organismo en general, negociando siempre en beneficio de todas las partes.

4.- Ha de tener madurez de juicio y estabilidad emocional; es decir, que no debe dejarse llevar por sus emociones o sentimientos, sino que debe trabajar como un profesional tomando las cosas con objetividad, dando soluciones inteligentes y reales, estando abierto a la crítica reconstructiva, siendo capaz de reconocer sus errores. También debe tener acceso a la alta dirección, para conocer de donde provienen las órdenes y el ¿por qué? de éstas, así podrá comprenderlas y transmitir las de forma convincente a los empleados, teniendo los argumentos de las ganancias y beneficios que traerá.

5.- Ha de saber lo que es la comunicación y como utilizarla de manera efectiva: ha de ser una persona especializada en la materia, para tener la capacidad de manejar con éxito las informaciones y conocer cuales son los medios adecuados para su transmisión y fácil decodificación - accesibles para los costos de la empresa.

6.- Ha de saber servirse de las palabras, saber transmitir ideas, utilizando el lenguaje apropiado y las formas sencillas, claras y precisas, para poder captar la atención de nuestro público y así persuadirlo fácilmente.

De nada servirán palabras que suenen o se vean muy bien, si no se tienen los argumentos necesarios, pues esto puede traer reacciones contrarias. Hay que hablar con bases y sobre cosas concretas.

Consideramos, que es necesario y básico tomar en cuenta estos seis requisitos, para que el comunicador tenga las bases que le permitan desempeñar su papel dentro de cualquier empresa u organismo público o privado.

- NOTAS -

(1) Homs Quiroga, Ricardo. "LA COMUNICACION EN LA EMPRESA" Grupo Editorial Iberoamerica, México 1990 P.12

(2) Goldhaber, Gerald M. "COMUNICACION ORGANIZACIONAL" Ed. Diana, 5a Edición México 1991 P.113

(3) Flores De Gortari, Sergio. "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL" Ed. Trillas, México 1991 P.38

(4) Idem. P.27

(5) Goded, Jaime. "ANTOLOGIA SOBRE LA COMUNICACION HUMANA". Lecturas Universitarias, UNAM, México 1976 P.16

(6) Idem P.18

(7) Flores de Gortari, Sergio. op.cit. P.21

(8) Idem. P.24

(9) Ibidem.

(10) Goldhaber, Gerald M. op.cit. P.113

(11) Idem. P.114

(12) Sobre este tema pueden consultarse los trabajos de FERNANDO FLORES.

(13) Bormann Ernest/Varios. "LA COMUNICACION UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION MODERNA". Ed. Deusto, España 1974, P.65

(14) Yodar Dale. "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES". Cia. Ed. Continental. México 1970. Pp 747

(15) Homs Quiroga, Ricardo. op.cit. P.V

(16) Breth, Robert D. "LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS"; Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos 1974 P 20

(17) Para tener una información más amplia de las investigaciones realizadas sobre la C.O., consultar la obra de Gerald Goldhaber que lleva el mismo título, " COMUNICACION ORGANIZACIONAL "; además que los conceptos antes mencionados fueron extraídos de forma similar, con sus respectivos autores. op.cit. Pp.20-22.

(18) Homs Quiroga, Ricardo. op.cit. P.X.

(19) Goldhaber, Gerald M. op.cit. P.20

(20) Duhalt Krauss, Miguel F. "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA", UNAM, 3ra. Edición, México 1974 P.11

(21) Breth, Robert D. "LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS", op.cit. P.18

(22) Idem. P.20

(23) Newcom, Robert. " LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN ACCION "; Ed. Herrero Hermanos Sucesores, México 1961, P.346

## **CAPITULO II.**

# **" LA COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACION "**

# 1.- LA ORGANIZACION COMO RESULTADO DE LA COMUNICACION

En las sociedades modernas, muy activas, cargadas de ansiedad y estres, donde lo que menos hacemos es comunicarnos, es indispensable que al menos en las organizaciones en las que nos movemos a diario, existan procesos formales de comunicación que faciliten las actividades y las relaciones que ahí se llevan a cabo.

Se observa que el individuo al integrarse a una organización, se involucra en un sin fin de comunicaciones debido a que es parte de un sistema y como tal se tiene que relacionar con los demás así como con su entorno, ya sea por vínculos formales e informales, y en gran medida éstos se decidirán por los intereses personales del individuo; éste se moverá dentro de los lineamientos de la organización, si éstos satisfacen sus necesidades lo seguirá, de lo contrario, tenderá a buscarlos por otras vías.

Comencemos - valga el pleonismo - por el principio, es decir, cuando hablamos de una organización nos referimos a un grupo de individuos que se unen para lograr un fin determinado y se divide el trabajo para la realización más rápida, fácil y eficaz de tareas.

Una organización aparece porque el hombre no está solo ni aislado, ya que por naturaleza es un ser social; éste no es un animal autosuficiente, el vivir en agrupación lo ha hecho más dependiente y esto hace retardar sus capacidades y mecanismo de desarrollo y defensa; "sus fines y sus objetivos, no pueden ser alcanzados sin la cooperación de otros seres humanos. No puede conseguir lo que desea por sí mismo. Es interdependiente de los demás"(1)

Al ver la necesidad de cuando dos o más personas descubren que son interdependientes para llegar a realizar sus metas, se desarrolla un sistema social; ésto lleva a la formación de un sistema, en el cual se van a especializar las conductas y se agrupan, con el fin de organizar y lograr sus metas, así como de evitar la repetición de tareas, conductas y trabajos.

Sin embargo, cabe aclarar que el sistema o la organización no son las instalaciones o sus integrantes por sí sólo o aislados, sino que ellos pertenecerán a él cuando entren a participar activamente en la organización. Sólo será un sistema, en el sentido de que existan relaciones y acciones entre las partes que lo forman.

Pareciera que el tema central es la sociología de las organizaciones, pero no lo es así, ya que todo gira alrededor de la comunicación, puesto que ésta es la base para desarrollar una organización, al igual que permite las interacciones e incluso el éxito o fracaso del logro de sus objetivos

Cada interacción necesita de la comunicación y se requiere que ésta sea eficaz cuando se buscan logros satisfactorios.

Se observa que la importancia de la comunicación no está en las partes de la empresa u organización, sino más bien, en las funciones y las conductas que se realizan por cada una de ellas al interactuar sus elementos; en el modo en que se perciben ciertas posiciones, pero nunca viendo en sí a una persona como tal, sino a una función que se desarrolla, ocupando cierta posición, autoridad y estatus, para la cual las otras partes le guardan un determinado respeto. Se puede decir que algunas de éstas conductas son percibidas como más importantes que otras en el logro de objetivos. Esta percepción puede ser causa de varios factores, que a continuación nos referiremos.

Empezamos ahora hablar de un aspecto muy importante dentro de la organización, el rol, el cual guía su funcionamiento. Se puede decir que la especialización de funciones produce el rol, el cual es concebido como un conjunto de conductas que ocupa una determinada posición dentro de un sistema social.

Siempre habrá diferencias en la valoración o respeto por un conjunto de conductas con relación con otro, de acuerdo al trabajo que "X" persona (rol) esté efectuando. Se puede tener, por ejemplo, una mayor estima al hombre que trabaja con las manos que al que trabaja con papel y lápiz; pero puede suceder lo contrario si éste segundo tiene más prestigio, lo cual no significa que tenga estima. Sin embargo no siempre se puede tener estima, prestigio, o autoridad, por el puesto o trabajo que realiza; pero pueden haber excepciones, cuando surge por ejemplo, un líder de opinión, el cual por sus relaciones personales y carisma logra reunir todas estas cualidades y privilegios dentro de su persona.

El líder de opinión por ser una pieza importante en la dirección y funcionamiento de la empresa, es conveniente tratarlo en un capítulo por separado.

En relación a la valoración de las posiciones, dice David K Berlo, que existen varios motivos para las formas en que son otorgadas las posiciones y en que son asignadas las jerarquías; no obstante él sugiere algunas posibles bases, tales como:

- 1.- Dificultad para desempeñar un determinado rol
- 2.- Disponibilidad de gente competente para desarrollar el rol
- 3.- Dependencias relativas entre dos roles, y
- 4.- Valores atribuidos a las conductas asociadas con un determinado rol.

Cabe reiterar que el rol es producto del sistema de la división del trabajo, así como también lo es, la estructura dentro del organismo.

Toda organización es una unidad social, en la cual se relacionan todas las partes de dicha estructura de acuerdo a una jerarquía de autoridad, rol, etc. Así ninguna organización puede tener partes o individuos que trabajen aisladamente o por cuenta propia, pues cuando sucede ésto, este trabajador dejará de formar

parte de sus integrantes, por no tener un vínculo socialmente útil u objetivo en común.

Gerald M. Goldhaber, concibe a la organización como una "red de relaciones interdependientes", la cual tiene al formarse objetivos específicos y común a todos los participantes, desarrollando a la vez una estructura conforme a la división del trabajo, siempre y cuando se hable de un organismo formal.

Es necesario señalar, que este estudio se centra en la organización formal, tal como es el caso de la empresa privada Proper-meals, la cual está organizada con el fin de vender un bien o servicio a la sociedad, además en ella se dan un sin fin de comunicaciones.

Para hablar de una organización, es importante saber cual es el tratamiento o punto de vista por medio del cual se pueden abordar. De esta forma, encontramos que las escuelas teóricas con mayor aportación a este campo son: la de la teoría clásica, que en términos generales explicó como debería funcionar una organismo como estructura; la teoría humanística, que puso especial énfasis en el elemento humano; y, la de los sistemas, que centro su atención en la influencia del entorno sobre la organización.(2)

## **2.- LAS ESCUELAS DE LAS ORGANIZACIONES**

La necesidad del estudio sobre las organizaciones, se dió a medida que comenzaron a crecer, debido a que poco a poco se volvieron complejas en su funcionamiento y en sus relaciones, las cuales eran difíciles de controlar y predecir, implicando, llegar a su desestabilización o destrucción, y surgiendo de dicha agrupación fines dispersos y formándose otros subgrupos, que más tarde serán organismos diferentes al inicial.

Al examinar a una organización podemos darnos cuenta de la existencia de varias dimensiones o puntos de vista que han surgido acerca de éste tema, pudiéndose resumir en tres que son los más importantes y que se sustentan en las escuelas organizacionales.

- 1 - Escuela de la Teoría Clásica
- 2 - Escuela de las Relaciones Humanas y,
- 3.- Escuela de los Sistemas Sociales

Los tres puntos de vista son válidos y depende la situación u organización para poder aplicar alguno de éstos, e inclusive se puede hacer uso de los tres, por hallarse presentes en las estructuras de un mismo organismo.

Si quisiéramos abordar a la comunicación dentro de la empresa, se podría hacer con base a la teoría clásica tomando en cuenta la forma en que se da el acto comunicativo en su estructura jerárquica, o conforme a la forma en que las

personas se relacionan, su forma de ser y convivir, es decir, las relaciones humanas que se dan; o bien, viendo a un sistema social en donde hay una red de relaciones comunicativas interdependientes.

## 2.1.- LA TEORIA CLASICA

La teoría clásica se va a centrar fundamentalmente en el estudio de la estructura y en las funciones laborales de los individuos que forman la organización.

Para Gerald M. Goldhaber, los intereses primarios de esta escuela son:

- 1.- Niveles jerárquicos
- 2.- Cadena de mando
- 3.- Trabajos o roles
- 4.- División del trabajo
- 5.- Centralización
- 6.- Número y control de empleados en cada nivel de la jerarquía
- 7.- Relaciones de línea versus relaciones de staff, y
- 8 - Tamaño y forma de la organización

Aquí se hace referencia a la organización formal como un sistema de división del trabajo, dentro de un conglomerado o grupo, que da como resultado su estructura formal.

No obstante, esta teoría puede resultar un tanto engañosa, por centrarse en el diagrama de la organización, lo cual limita las relaciones comunicativas de sus integrantes. Se piensa en teoría, que todo marcharía muy bien si se siguen los lineamientos establecidos por el organigrama; pero nos damos cuenta que en la práctica cotidiana no siempre sucede así, y suelen surgir problemas que salen del control de la estructura.

Los problemas surgen, no por el diseño del diagrama, sino porque no se dan cuenta que se está trabajando con personas, las cuales no son homogéneas o estándares, como es el caso de las máquinas, que a diferencia de nosotros, si se les puede programar para su rendimiento y predecir su funcionamiento. Además esta teoría utiliza el método del "premio y castigo" para motivar a su trabajador, su principal estrategia la basa en el incentivo "dinero" Sin embargo, muchas veces el trabajador actual no simplemente necesita para rendir más un premio o un castigo; lo que necesita es ser comprendido

A Robert Towsend, se le puede llamar el pionero de la escuela clásica, al sentar las bases con sus atinados comentarios en su obra " Up the organization", la cual trataba de las estructuras de una organización formal, haciendo referencia al diagrama como la pieza importante de la teoría.

Esta teoría comienza a desarrollarse años antes de la Primera Guerra Mundial con el movimiento de la "administración científica", la cual veía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en el trabajo por la técnica del "premio y castigo". Este movimiento que apareció a principio de siglo fue encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en la empresa la búsqueda de la eficiencia. Cabe destacar que desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que ahora es la moderna administración.

Así Taylor y Fayol, sentaron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección, y por consiguiente, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Y el mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas "de selección".(4) Tomando como referencia esta época, era objetivo pensar que el hombre trabajaría al máximo si se le ofrecía una buena remuneración, pero los tiempos van cambiando, y las formas de pensar y concebir a este factor son distintos; ya que el problema de poca productividad de un individuo puede deberse a otros factores no sólo económicos directamente; pues puede ser ayudado y estimulado a rendir más por medio de otras formas como son la autoestima, programas motivacionales o a través de prestaciones sociales de distintos ámbitos - escolares, de seguridad, salud, financiamiento, etc.-.

Aunque el hombre al entrar a una comunidad de trabajo es movido por los incentivos monetarios para poder satisfacer sus necesidades básicas y una vez cubiertas, éste tiende a entrar a un estado de pasividad, perdiendo el interés y esforzándose menos que al principio - siempre y cuando su sueldo sea fijo y le alcance para sostener sus necesidades básicas.

No obstante el desarrollo de la sociedad y la evolución de la vida hacen que el hombre se enfrente a nuevos problemas y surjan nuevas necesidades, secundarias. Dichas necesidades deberá de satisfacer para estar al margen de la modernidad, es decir, estar al día, y ser aceptado dentro de la actual sociedad, y es por medio, de estas necesidades que hay captarlas y llegarles.

## **2.2.- LAS RELACIONES HUMANAS.**

La Escuela de las Relaciones Humanas es una corriente que se interesa por el factor humano, es decir, los individuos que trabajan en la organización.

Los estudios que se basan en este método se orientan a trabajar con variables como son posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud o personalidad. Estos aspectos son destacados por Gerald M. Goldhaber, como contraparte de la administración científica.

Esta corriente surge diez años después de la administración científica, entre los trabajos que sobresalen, se encuentra el de Elthon Mayo, quien dirigió a un grupo de investigadores de Harvard, para desarrollar una serie de proyectos en la Western Electric Company, analizando las relaciones de producción de los

obreros y las condiciones laborales. No obstante, no encontraron ninguna relación aparente; sin embargo notaron un fenómeno muy interesante, ya que cuando se apagaban las luces la producción tendía a incrementarse. Este efecto se atribuyó al hecho de que los obreros se sentían presionados y vigilados, lo cual lejos de mejorar la producción, empeoraba el clima laboral. Este síntoma de supervisión asfixiante daba como resultado un estado de desconfianza y tensión, lo cual a su vez entorpecía la producción. Hecho mejor conocido como "efecto Hawthorne".

El estudio del ejemplo anterior ilustra la importancia de tomar en cuenta a la psicología de las organizaciones, debido a la existencia de factores que sobrepasan el control del organigrama de la empresa.

La forma de ser del individuo así como las relaciones con los demás, llegan a influir de manera decisiva en el proceso de producción y desarrollo del grupo. Esta nueva concepción dió origen al movimiento de las relaciones humanas en la industria, comenzando a reunir pruebas sobre las actitudes, valores, moral del trabajador, grupos informales de trabajo y relaciones sociales que influyen en el desenvolvimiento de las actividades de la organización

Los estudios comenzaron a contemplar entre sus variables las que se orientaban a los individuos para observar que efectos tenían en la organización.

Los estudiosos que dieron más fuerza a este movimiento fueron Fleishman, Harris y Burt, al predecir que la dirección orientada hacia el individuo, sería más efectiva que la orientada hacia la producción. La lógica básica de este método consistió en incrementar el interés por los obreros".(5) Desgraciadamente este método no logró consolidarse ni ser perfecto, pues se comenzaron a ver varias desventajas.

Al principio, se le consideró como una arma blanca para manipular a los obreros; como resultado, los gerentes se mostraban poco sinceros, para lograr un entrenamiento "afectuoso", actuando de manera compasiva y buena con los empleados de forma tal, que éstos comprendieran la lógica, 'si me porto bien contigo, deberás corresponder con este trato, ya que te sentirás bien en mi empresa, con tu trabajo, y debes hacer todo lo que yo quiera'.

Ahora la integridad del individuo no podía ser ignorada, se necesitaba hacer sentir feliz al trabajador, darle mucha confianza para que éste fuera productivo al máximo. No obstante, esta postura comenzó a ser criticada, pues en la práctica podían existir muchos trabajadores felices pero poco productivos; e incluso se daba el caso, de que, aunque las empresas invirtieran grandes sumas de capital para crear una moral laboral muy elevada, terminaban estancándose y siendo poco competentes para el mercado.

Se entendió mal el planteamiento de las relaciones humanas, olvidando el fin inicial de cualquier organización productiva: el de prestar o vender un producto para satisfacer una necesidad social tratando de ser competentes, y de ser posible, los mejores en la rama. Sin embargo, sólo se quedaron en el plano integral

personal, se preocuparon más por la armonía de sus integrantes que por el desarrollo como empresa.

Este planteamiento viene a ser ratificado más tarde por la corriente de "los Recursos Humanos", los cuales combinan su interés por la producción y por los individuos.

Los Recursos humanos, surgen como un proceso administrativo, interesado en el "acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".(6)

De modo contrario las Relaciones Humanas, se interesan y se especializan específicamente en la interacción de dos o más personas orientadas por una moral y, el trato bueno y agradable. Strauss (1967) le denominó "cortesía industrial" con el fin de tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros; por ejemplo, felicitaciones en sus cumpleaños.

Las críticas a esta corriente no se hicieron esperar; por su parte Herzberg (1968) se burlaba del movimiento debido a que estos programas resultaban muy costosos y sólo se centraban en una excesiva amabilidad para todo, no tomando en cuenta, que muchas veces ésto era exagerado para dar una simple orden de trabajo.

Al ser muy compasivo con los empleados, y no querer ver los problemas o evitando entrar en conflictos, sólo llevaría a la organización en algún momento a una decadencia y pasividad; pues el resultado será una organización relativamente feliz y con buena conducta, pero estancada y con pocas ambiciones de ser mejor.

No se puede decir ni asegurar que fue una corriente desastrosa o poco útil a las organizaciones, ya que si bien es cierto, tuvo grandes aciertos que contribuyeron al desarrollo de éstas.

Un aspecto sobresaliente de esta corriente, fue el percatarse de la existencia de grupos informales que sobrepasan el diagrama institucional, por formarse con independencia a toda autoridad u orden formal, surgiendo de las relaciones interpersonales que a diario se dan. A su vez, de dichos grupos aparecerá un líder de opinión, al cual se le da cierto poder personal de cada integrante para guiar la acción de ellos

La organización informal y el líder de opinión influyen en gran medida en el desarrollo y actividades de la institución.

Hasta aquí hemos observado la importancia del ordenamiento formal de las instituciones y la influencia de las interacciones de los individuos y su forma de ser de éstos en el desarrollo de las organizaciones.

Cabe señalar, que no hemos tomado en cuenta el medio ambiente que les rodea, ya que éste también influye en el desarrollo de nuestras actividades. Es exactamente de lo que trata la tercer teoría, la de los Sistemas Sociales, la cual ya no sólo observa a un individuo o a una organización productiva, sino a un individuo que se mueve dentro de un entorno, donde cada parte está relacionada con el "todo" y cualquier acción afecta a las demás partes; y cada elemento cumple una función dentro del sistema.

No es recomendable adoptar una postura o teoría, pues son distintas las situaciones que se nos presentan en cada organización, que deberemos utilizar la más adecuada o combinar el uso de las tres para resolver la problemática. Habrá casos en que se nos presenten los tres tipos de problemas o aspectos tratados por dichas teorías.

### **2.3.- LOS SISTEMAS SOCIALES**

La teoría de los sistemas sociales se enfoca hacia las interacciones que se dan dentro de una organización, de aquí la importancia que tiene la comunicación, puesto que apartir de ésta se pondrán poner en movimiento todas las partes.

Un sistema no podrá funcionar si no existe comunicación, la cual ponga en dinamismo a sus elementos y los haga partícipes dentro de la organización para ser reconocidos como partes activas de ésta.

El punto clave de un sistema está constituido, por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Pueden existir un conjunto de objetos, pero si éstos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema.

Un ejemplo podría ser, el edificio de Teléfonos de México en Parque Vía o el de Proper Meals en Troncoso, los cuales por sí sólo no son la organización; ya que sólo representan las instalaciones y se convertirán en organismos activos cuando sus miembros le den vida y dinamismo con sus interacciones de trabajo diario; es decir, sólo durante las horas hábiles serán detectados como un sistema social, una vez terminado este horario se disiparán, tendiendo sus elementos a integrarse a otro tipo de organismos - tales como la familia, el equipo de futbol, asociaciones políticas, etc - quedando simplemente las instalaciones que al día siguiente albergará a esta empresa.

Fernando Arias Galicia define al sistema como " un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados ".(7) Este autor distingue dos tipos de sistemas:

1) Al sistema determinístico como aquel que puede predecirse su funcionamiento con toda certeza;

2) Al sistema probabilístico en el cual existe incertidumbre por no tenerse un control exacto de las interacciones de sus partes.

Los determinísticos lo podemos observar en los casos de las ciencias duras o de la naturaleza, en las que hay cierto control a partir de las leyes o fórmulas que los regulan y se puede anticipar con precisión su comportamiento o trayectoria que seguirá. Sin embargo los probabilísticos son muy característicos de las ciencias sociales, porque el comportamiento humano no es uniforme en los individuos y es difícil de controlar, por lo tanto, una organización es un sistema probabilístico, aunque existen estrictas fuerzas internas -reglamentos y políticas- que tratan de regular la acción, intentando convertirlos en determinísticos, pero la incertidumbre siempre está presente debido a que sus actividades se ven afectadas por el medio circundante.

No obstante, los límites de un sistema no están completamente definidos pues dependen en gran medida del observador, de su concepción acerca de éstos, e incluso, podrá marcar los límites a partir de los objetivos y fines trazados por la organización. Al trazar límites damos cabida a que existan más sistemas, y a su vez dentro de ellos, subsistemas, y fuera o alrededor de ellos pertenezcan a suprasistemas.

En una organización vista como sistema existirán subsistemas, como son las gerencias, áreas o departamentos en que se divide la empresa, al igual, dentro de cada división existen grupos de individuos que trabajan como subsistemas. Y alrededor de nuestros sistemas pueden existir los suprasistemas, como por ejemplo es el mercado o la competencia, los clientes, accionistas, proveedores, el país, el mundo o el universo en general; así la empresa pasará a ser un subsistema en la cadena.

También se puede hablar de sistemas abiertos y cerrados. Se considera cerrado cuando no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema; sin embargo muchos autores consideran que no existen esta clase de sistemas, pues se parte de la idea de que todo sistema está afectado por el "todo", o mejor dicho por su medio circundante. Y en el sistema abierto si existen nexos igualmente entre el sistema y suprasistema, intercambiando energía, teniendo ambos entradas y salidas.

Una empresa necesita del exterior suministro de energía para poder funcionar, es decir, recursos humanos y materia prima que reciben el nombre de entradas. Después de obtener esta energía se procede a transformarla para producir un bien o servicio que necesita y solicita la sociedad que está a su alrededor - en el entorno-. Por ejemplo, si es una escuela debe instruir a su alumno, o bien, si se trata de la empresa Proper- Meals de México, dedicada a la elaboración de comida: las verduras y demás alimentos son procesados para después salir en forma de comida en los comedores que prestan un servicio a la sociedad, los cuales representan las salidas de energía de la organización.

La salida es el producto o servicio que se exporta al medio circundante para que sea consumido o usado; sólo que el proceso no termina aquí, ya que se vuelve a repetir por tener el sistema una naturaleza cíclica; es decir, algunas de las salidas vuelven al sistema como entradas.

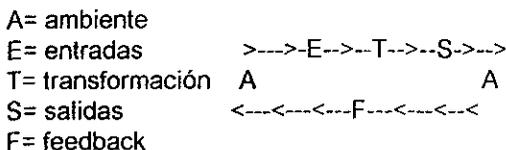
De esta forma, la empresa también debe tener un equilibrio para no ir a la quiebra y mantener un estado saludable; pues, necesita volver a reinvertir esa energía de salidas en entradas. Será factor indispensable para su supervivencia, ser capaz de generar el suficiente número de entradas procedentes del medio ambiente. Esta sobrevivencia se podrá asegurar importando más energía de la que se exporta.

Por último cabe resaltar, como ya se mencionó, que el punto clave de la teoría de sistemas es la interdependencia, refiriéndonos a las relaciones entrelazadas de un sistema en su conjunto. Siendo las relaciones decisivas en el funcionamiento, ya que si cambia una parte, esta tendrá un impacto en toda la organización - en algunos casos con mayor o menor proporción que otras-.

Los conceptos claves (8) que se obtienen de esta teoría son

- Entradas
- Transformación
- Salidas
- Feedback -retroalimentación-
- Equilibrio e
- Interdependencia

Dando como resultado el siguiente modelo:



Organización de un sistema abierto  
 (Gerald M. Goldhaberg)

Cabe destacar que el intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su entorno, así como la interacción de sus elementos se denomina y se lleva a cabo por la comunicación. De este modo, la comunicación es fundamental para la vida del sistema, así, dentro de una empresa deben comunicarse todos los departamentos existentes - incluso, hasta el más insignificante-.

Sin una comunicación oportuna y eficiente, el sistema no podrá funcionar adecuadamente; además se necesita, establecer los canales de comunicación en una organización -internos y externos- para lograrlo.

## **- A MODO DE COROLARIO**

Una vez expuestas las corrientes que analizan las organizaciones, nos damos cuenta que para la investigación en comunicación organizacional, es indispensable tener presente las tres variables que tratan las escuelas antes mencionadas.

En este trabajo se trata de ver a la organización como un sistema, el cual, cuenta con suprasistemas y subsistemas, los cuales giran a su alrededor, y siempre estarán presentes. Sin embargo, ésto sólo será el marco para estudiarlos - el método para verlos-, para proponer planes y metas, pero siempre fijándonos en las repercusiones que tendrá en el interior y exterior.

No obstante, la escuela de las Relaciones Humanas, nos aporta los parámetros para hacer una apreciación o valoración, particularmente, de la conformación del organismo, para analizar el comportamiento y relaciones de sus partes, necesaria para la toma de decisiones, tomando consciencia y siendo realistas de quienes somos, y hasta donde podemos llegar.

No obstante, no podemos dejar de lado el punto de vista de la Teoría clásica, ya que de acuerdo a los factores que nos presenta, son éstos los que van a organizar a una institución o empresa y la van a orientar. De lo contrario, toda agrupación al no tener trazados sus objetivos y su forma de acción, llevaría a un libertinaje, a una desestabilización, incomprensión e incluso a su destrucción.

Una vez vista a la organización como un conglomerado humano, se conjetura, que es aquí, donde se genera la comunicación, teniendo como límites nuestros objetivos, políticas o estructura -Teoría Clásica-; y la situación que predomina - Teoría de los Sistemas Sociales.

Como se ha observado, casi siempre los tres puntos de vista -sus factores-, están presentes en una organización, y sería un error el intentar trabajar con uno solo de estos aspectos; ya que los tres se complementan y no se pueden divorciar.

Lo conveniente sería combinar los factores de las tres escuelas para hacer nuestro propio método de análisis - como fue el caso de la corriente de los Recursos Humanos, al combinar su interés por la producción y por la motivación de sus integrantes-, y nos sirva para dirigir la organización o situación que tratemos.

De esta forma se concluye, que la Teoría Clásica, con su diagrama, su división del trabajo y demás factores, nos marca los límites y alcances, dando la orientación a seguir; sería equivalente a nuestra tarjeta de presentación como agrupación formal - su formato -

Mientras que las Relaciones Humanas, desde su punto de vista, nos dan el conocimiento de quienes somos en realidad, como estamos conformados integralmente; siendo indispensable éste enfoque, porque aquí encontramos las causas o el contenido de la comunicación.

El enfoque de los sistemas sociales, es el tratamiento o aspectos a contemplar, al ver al organismo dentro de un contexto y como una parte que quiere comunicarse con otras para hacer sus salidas; o bien como una parte que depende de otras para realizar su actividad

Se podrá dar cuenta, que para el comunicólogo la parte fundamental es la tratada por la escuela de las Relaciones Humanas, ya que es aquí donde se encontrará el contenido de la comunicación o sus herramientas más importantes; sin embargo no se podrán dejar de lado a los otros dos enfoques, que serán los parametros o guías que orientarán nuestras interacciones como grupo

### **3.- EL HOMBRE DE LA ORGANIZACION**

Hemos estudiado el concepto de la organización como una red de relaciones interdependientes de las partes que la conforman para hacerla funcionar y darle vida al mismo tiempo. Sin embargo, que pasa con el individuo cuando ingresa a alguna agrupación o empresa; ¿por qué se va a involucrar? y ¿cómo es este proceso?; son preguntas bastante complejas que requieren una respuesta muy estudiada y elaborada, ya que los individuos son entes distintos, que actúan y piensan diferente.

Lo que sí se puede asegurar y se ha estado remarcando continuamente es que el hombre tiende a unirse con otros para lograr los fines que por sí sólo le sería difícil alcanzar. Necesita trabajar en equipo - como ente social- y comunicarse con los demás para hacer más sencillas sus tareas diarias

Ya lo había establecido David K. Berlo al decir que el hombre desea influir en el medio que le rodea, en su propio desarrollo y en la conducta de los demás,

pero como éste no es un animal, que puede bastarse sólo y necesita comunicarse para influir en la conducta de sus semejantes, en relación con sus propósitos. Incluso afirma que la interacción es la meta de la comunicación, recuérdese que cada interacción va a afectar al otro, y cada uno necesita del otro para su definición y existencia.

En el caso de una empresa, el trabajador se va a comportar de acuerdo al otro, es decir, para agradar u obedecer las órdenes de un tercero. En sí vamos a trabajar para cumplir al jefe, el cual a su vez nos retribuirá. Entonces entramos a un ciclo repetitivo, resultado de una interacción la cual debe dar un feedback por las constantes respuestas que se obtienen; no obstante, hay veces que esta retroalimentación no se da en forma equitativa o como se esperaba, por estar algún elemento en desventaja con el otro -comunmente es el trabajador quien se subordina a la comunicación de su jefe-.

El individuo al entrar a una empresa o cualquier otra agrupación, pasará a asumir un rol; ya sea empleado de oficina, secretaria, chofer, ingeniero, administrador, etc. De este modo cada integrante va a tener un papel que desarrollar para poner en acción al organismo.

Sin duda, la especialización de ciertas actividades por parte de una persona, hacen tener una conducta concreta -un rol-, lo cual algunas veces es negativo para la organización, pues limita las relaciones con los demás roles; ésto se observa comunmente, entre los altos niveles a los cuales les cuesta trabajo bajarse al nivel de los roles productivos - o subordinados- y así poder comprender la conducta de éstos.

Para que se de una interacción entre roles distintos se necesita el desgaste de una gran cantidad de energía, pues obliga conocer a las personas, tener experiencias previas y hacer uso de la empatía para predecir las posibles reacciones del otro; pero sobre todo tener una motivación que nos mueva a acercarnos unos con otros. Entonces, se estará en posibilidades de establecer una comunicación, porque conocemos y manejamos su código de nuestro interlocutor, ya que es muy importante dominarlo para tener mayor efectividad en nuestros contactos personales diarios con los distintos roles que existan dentro de la organización.

Lo anterior sólo se podrá hacer cuando se tenga un contacto muy estrecho y directo con las personas, y con las actividades que su rol implica; ya que a medida que el grupo aumenta disminuye la exactitud empática y es más difícil de controlarlo.

La empatía juega un papel sumamente importante, pues entre menor sea la experiencia, conocimiento y comunicación anterior con un individuo, será inexacta ésta, y difícil entablar un diálogo logrando obtener el máximo beneficio para los dos.

El individuo al entrar a una empresa se enfrenta a una nueva cultura, llamada también corporativa, en la cual no sólo los integrantes se conducen por un reglamento oficial, sino también por los valores y principios que predominan en la

agrupación. Tiene que comportarse de determinada forma, tener ciertas cualidades, y entender la ideología que prevalece para ser integrado al grupo. Este hombre debe romper con su forma habitual de ser de acuerdo a las necesidades que el rol le exija y le plantee.

En gran medida el rol estará determinando la actuación del individuo, y habrá de comportarse de acuerdo al sitio que tenga dentro del organigrama, esta categoría dará cierta posición y condicionará las interacciones con los demás, dentro del sistema.

El individuo podrá ser o no aceptado por la nueva cultura laboral que se le presenta, adoptando las normas de ésta; sin embargo, el que no logra adaptarse al ambiente predominante, es difícil que pase este proceso de iniciación, tendiendo a abandonar a la empresa.

Dentro del sistema - u organismo- cada posición va a tener una determinada relación con otras posiciones. Por ejemplo, las secretarías, por lo general son el grupo de mujeres guapas, formales, y tienen una posición privilegiada, teniendo contacto directo con el jefe, además se encargan de coordinar y asistir a éste en sus actividades, y son muy populares por el trabajo que desempeñan, debido a que tienen un sin fin de contactos personales con toda la organización. Estas mujeres llegan a tener hábitos muy similares en la forma de vestir, comportarse, o también, sus horarios para tomar el café. Lo mismo suele suceder con los obreros, ingenieros y demás empleados que desempeñan algún rol, reuniéndose en grupos muy selectos, los cuales regulan sus relaciones con los demás roles.

Para observar la influencia del rol en la organización, hay que valorarlo de acuerdo a su función que cumple y a su posición.

En primer lugar, está la importancia que tiene el rol para la producción del bien o servicio. Es decir, la dificultad para desempeñarlo, la dependencia con los demás roles, el valor atribuido a las conductas asociadas a esta posición y su competencia de la persona para desarrollarla.

Por otro lado tenemos tres factores importantes que influyen en su posición y valoración como son: a) la autoridad; b) el prestigio y; c) la estima.

a) **LA AUTORIDAD:** que es el conjunto de derechos prescritos para una determinada posición del rol, que le permite a quién la ocupa, controlar la conducta de otros dentro de la institución. Este poder para influir viene designado por el rango ocupado.

b) **EL PRESTIGIO:** es concedido por los miembros a una posición que es valorada por la actividad que realiza, por el trabajo que implica y su importancia para la realización de los objetivos;

c) **LA ESTIMA:** será dada por los miembros del sistema a aquella persona que admiran, respetan y aprueban su conducta, prescindiendo de la posición que

ocupa. Esta estima es la que gana muchas veces el líder de opinión, logrando así que los demás integrantes lo apoyen en sus acciones.

Es por lo anterior, y siguiendo la tendencia de los sistemas sociales, que el buen comunicólogo deberá observar todos los aspectos que ocurran, tratando de explotar cada uno de ellos para el bien de la organización en general. Teniendo presente que el más mínimo detalle afectará a toda la empresa.

## 4.- EL GRUPO Y SU CONFORMACION

**"El grupo es la unión de varias personas que se comunican entre sí en una relación de amistad e interactúan en una acción, con vista a conseguir un objetivo en comun" .(9)**

La empresa vista como un grupo, es una comunidad donde los empleados desarrollan un trabajo, el cual es una actividad que tiene gran repercusión en su vida, pues es necesario que se le entienda como una actividad útil, necesaria y satisfactoria, que debe ser realizada con agrado. Debido a que el trabajo es un medio para nuestro desarrollo integral, no sólo económico, sino socialmente, pues éste nos dará seguridad, estabilidad y confianza en las actividades cotidianas que desempeñemos. Por ello, también es importante que el sujeto conozca cuál es el propósito del grupo laboral y las metas que se deben cumplir para que los beneficios sean mutuos.

Antes de adentrarnos en lo que es un grupo, cabe resaltar los factores que por lo general están presentes en el grupo dándole forma y dinamismo, dichos factores son. la interacción, una meta en común, dependencia recíproca, roles y la dirección:

a) INTERACCION: entrar en una empresa, es incorporarse a un sistema y a un sin fin de necesidades que se dan entre los miembros. La acción del individuo se reflejará y repercutirá en todo el grupo, influyendo en la conducta de los demás

b) META COMUN: debe existir un fin en común que los identifique e impulse a la acción, tener un ¿por qué? y un ¿para qué?. Los grupos no se forman sino se tiene una finalidad.

c) DEPENDENCIA RECIPROCA: las actividades que se lleven a cabo dentro de un grupo no serán individuales ni independientes, debido a que los miembros

necesitan ayudarse mutuamente con la finalidad de lograr sus objetivos para los cuales se han reunido en grupo. El grupo actuará como un organismo unitario

d) ROLES. Habrá una diferenciación de roles entre los miembros, la cuál permita la división del trabajo asignándole a cada uno actividades específicas que contribuyan al óptimo y eficaz logro de objetivos y metas planteadas.

e) DIRECCION. Hay necesidad de una dirección adecuada, debido a la importancia de una persona que se encargue y sea capaz de coordinar las tareas, capacidades, metas y eficiencia de las personas, orientándolas hacia el objetivo común.

Se puede observar como la comunicación juega un papel muy importante en la formación y desarrollo del grupo; pues a través de las relaciones interpersonales se produce la división del trabajo, la asunción de roles y su funcionamiento, guiando el trabajo u orientándolo hacia el fin que persigue. Mediante esta forma de interacción los miembros se hacen partes interdependientes dentro del sistema; independientemente de que se trate de un grupo formal o informal.

El profesor Alejandro Gallardo Cano, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, afirma que la comunicación cumple una función muy importante en la formación de grupos: "los sistemas o complejos sociales se producen a través de la comunicación. Antes de que una organización se forme, se requiere de una comunicación previa entre sus integrantes, éste es un hecho verificado... pero no podemos afirmar que el simple deseo de comunicarse produzca los complejos sociales, aunque sí admitir que la posibilidad de comunicación aumenta las de imbricación social". (10)

En la empresa existe una interdependencia entre el trabajo de cada uno de sus miembros gracias al factor comunicativo, logrando así un sistema de roles, en donde cada conducta es interdependiente de las demás para conseguir el objetivo de la organización.

#### **4.1.- CLASIFICACION DE GRUPOS**

Se puede observar que existen dos tipos de grupos, la primera clasificación es la de los Primarios o Naturales, en donde los miembros se hallan ligados unos a otros, por lazos emocionales, cálidos e íntimos, que poseen una solidaridad inconsciente basada en sentimientos, y las relaciones son cara a cara. Es una clase de pequeños grupos que tienen contacto directo, su conducta es espontánea e interpersonal, el ejemplo más común son los amigos, la familia, etc.

El grupo secundario se caracteriza por una relación funcional con base en un interés específico, el que al perderse o terminarse lleva a la disolución. Podría decirse que es un grupo estructurado de forma artificial e interesada, ya que se va

ha formar con distinta gente y fines diferentes, pero al integrarse un individuo por alguna razón - económica, profesional, etc.- adoptará el mismo objetivo, por lo general las relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, racionales y formales; características de la sociedad moderna. Un ejemplo es la empresa o el Estado. Cabe destacar, que su estabilidad se mantiene por un estricto control normativo, hay un símbolo de autoridad.

Principalmente éstos son los dos tipos de grupos que predominan en nuestra sociedad y que dan origen a otros más específicos. Esta clasificación es la forma general en que se dan, e incluso hay quienes los perciben como formales e informales correspondientes a secundarios y primarios.

## **4.2.- ETAPAS DE DESARROLLO DE UN GRUPO**

Finalmente se nos presenta el problema de diagnósticar la situación de un grupo, pues debemos ubicarnos en que etapa nos encontramos, para saber distinguirla y poder actuar e implementar un programa de comunicación de acuerdo a las circunstancias.(11)

**A) ETAPA DE FORMACION:** En las primeras sesiones el grupo está desubicado, los miembros se comportan como en una reunión de individuos desintegrados. Al ingresar tienen una visión individualista del futuro, tienen una mentalidad y expectativas diferentes a los demás, el ambiente es tenso, incómodo y pesado; se encuentran angustiados ante la situación, lo que hace que actúen tímidos, pasivos, con tendencia a enmudecer y estar a la defensiva. Están confundidos y tienen duda sobre las metas del grupo.

En esta etapa es necesario llevar a cabo un programa introductorio que los ayude a adaptarse a su nuevo ambiente, y por qué no, a su nueva cultura laboral; desapareciendo la sospecha y fomentando la confianza, ya que para la gente es más agradable estar en armonía con los demás que en estado de guerra. Se necesita mostrar un panorama claro, confiable y seguro.

**B) ETAPA DE CONFLICTO:** no todos los conflictos son perjudiciales para el grupo, pues a partir de éstos, se van a permitir los avances, o también los retrocesos.

Los conflictos son resultado - algunas veces- de las condiciones cambiantes del grupo y por las del entorno social, las cuales no esperábamos y no estábamos preparados; es necesario implementar un programa de ajuste a estas situaciones, rescatando experiencias y los aspectos positivos para evitar que se vuelva a repetir el conflicto.

El conflicto es algo positivo para el grupo, pues nos permite crecer, pasar de lo cotidiano, buscar nuevas formas y soluciones para desarrollarnos y prever otros problemas; en esta etapa los miembros van a adquirir autoconocimiento de sí

mismos, de sus capacidades y limitantes como grupo, y experiencias que les permitan afrontar los problemas de la vida cotidiana.

C) ETAPA DE LA ORGANIZACION: Es de suma importancia llegar a esta etapa, y necesaria para que el grupo logre cumplir satisfactoriamente sus objetivos. Para esto, tiene que haber cierta coordinación entre los miembros respecto a las actividades; empero, ésta no se efectúa con base a la autoridad, sino en la conciencia del grupo que les permite unificar propósitos de manera que cada miembro adopte su tarea.

Es importante, trabajar sobre un programa de comunicación que ayude a resaltar la importancia de su actividad y los beneficios que traerá -o los problemas que se evitarán-.

El programa de comunicación debe verse como un medio para integrar a los individuos y legitimar los objetivos, creando una conciencia en el trabajador; una Propaganda Institucional. Además este programa debe incluir la forma en que se debe operar o trabajar para obtener resultados aceptables, dándole al empleado la suficiente información para que pueda actuar.

D) ETAPA DE PRODUCTIVIDAD: Al estar el grupo integrado, cuando los distintos roles se hallan perfectamente ajustados entre sí, se podrá llegar a resultados concretos.

Se va a entender como productividad a la suma de capacidades y habilidades para afrontar la vida del grupo. En esta etapa se puede considerar que el grupo está en su máximo esplendor: habrá que saber guiar la situación con el fin de mantener esta etapa. Es importante, implementar un programa de comunicación que difunda y resalte los resultados, así como la perfecta armonía en que el grupo se encuentra en esta etapa.

Se puede preguntar el por qué de motivarlos en una etapa saludable y productiva, y por qué no mejor en una etapa problemática. La respuesta es que los programas motivacionales resultan y los van pidiendo las circunstancias que se diagnostiquen, y en cualquier etapa los podemos poner a funcionar de acuerdo a los recursos con que contemos; no obstante, en los tiempos de decadencia, es muy difícil invertir en este tipo de proyectos. Por lo tanto hay que aprovechar el momento más adecuado, de menor peligro, ansiedad y más desahogados en materia monetaria, para invertir en un plan que permita mantener vivo el interés de nuestro trabajador, invitándolo a seguir esforzándose mejor. Debido a que en tiempos de crisis difícilmente se podrá desarrollar dichas actividades.

E) ETAPA DE DECLINACION Y MUERTE DEL GRUPO: apesar de la anterior etapa, de tener un buen nivel de madurez, también se puede llegar a un momento en que disminuye el interés de los miembros, debido a algunas circunstancias, como son: cambio de trabajo, los cambios sociales, estado civil del trabajador, etcétera. Comenzando la decadencia del grupo, baja productividad y disminución de personal.

Lo anterior es algo natural de todo grupo, lo cual no debe ser visto forzosamente como un fracaso; lo que pasa es que la forma de operar ya no funciona en las condiciones actuales del medio ambiente, habrá que cambiarlas y adaptarlas a las nuevas situaciones. Los objetivos, metas, programas de comunicación y proyectos en general de la empresa, hay que actualizarlos para que tengan vigencia.

Así el personal dirigente que desee continuar, deberá empezar por reformular los objetivos, para ver si son los adecuados para las actuales condiciones de vida; pues como estamos dentro de un sistema, todo constantemente está cambiando y se está auto transformando.

Se debe pensar en integrar o reactivar todo su proceso, cambiando su objetivo y permitiendo el ingreso de nuevos miembros. Viniendo así la etapa de modificaciones y reformas a lo establecido, ya que lo anterior ha dejado de tener vigencia u operatividad, ya no funciona.

Aquí es muy importante que el comunicador sea muy buen observador de las condiciones actuales que predominan en el entorno, para colaborar en la restructuración y reactivación de los procesos de la empresa - y por ende, los de comunicación-, y dar el cambio que se necesita.

Grosso modo, hemos estudiado lo que implica un grupo y las distintas etapas por las que puede pasar; debido a que son aspectos que deben tenerse presentes para elaborar un programa de comunicación de acuerdo a las necesidades y la situación del organismo. Es exactamente a esta problemática de la organización que surge como respuesta y apoyo la Comunicación Organizacional.

- NOTAS -

- (1) Berlo, David K. " EL PROCESO DE LA COMUNICACION" Ed. El Ateneo, México 1992 P.103
- (2) Fernandez Collado, Carlos "LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES"; Ed. Trillas, México 1991, Pp.37-39
- (4) Arias Galicia, Fernando. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". Ed Trillas, 2a. Edición, México 1986, Pp. 28-30.
- (5) Goldhaber, Gerald M. "COMUNICACION ORG...", op.cit. P.48
- (6) Arias Galicia, Fernando. op.cit. P.27
- (7) Idem P.13-14.
- (8) Goldhaber, Gerald M. op.cit. Pp.54-58.
- (9) Marin G. Hilda y Oscar Rodríguez F. PAQUETE DIDACTICO INTEGRAL DE RELACIONES HUMANAS, "ESTRATEGIAS DE INTEGRACION AL GRUPO". Instituto Mexicano Del Petróleo P 98
- (10) Gallardo Cano, Alejandro. "CURSO DE TEORIAS DE LA COMUNICACION", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM; México 1990 P.71
- (11) Marin G. Hilda y Oscar R. op.cit. P 24

## **CAPITULO III**

# **" MOTIVACION Y COMUNICACION INFORMAL EN LA ORGANIZACION "**

# 1.- LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR

Parece que el motivar a un trabajador es la fórmula efectiva para incrementar la productividad pero se ha demostrado que esto no siempre resulta así, e incluso que algunos programas motivacionales sólo generan gastos que no son recuperados por una mejor producción.

Se escucha fácil decir "voy a motivar a mi trabajador dándole un estímulo", sin embargo ¿ hasta dónde ayudará este estímulo a la incrementación de la productividad ? y mejor aún ¿ por cuánto tiempo lograré mantener a mi trabajador motivado? para que siga rindiendo al máximo - si es que lo ha logrado la motivación.

No se dará incentivos al trabajador nada más por que sí, sino que se necesita estar muy consciente de la situación de la empresa para determinar si las circunstancias necesitan este plan de acción y estar seguro que el bajo rendimiento o problemas no se debe a las instalaciones, malas planeaciones, comunicaciones o demás fallos directivos. Hay que indagar muy bien cuales son los tipos de incentivos que necesita el trabajador para desarrollar sus capacidades sin ningún obstáculo, que logren satisfacer sus necesidades personales más importantes en ese momento, pero siempre y cuando estén al alcance del presupuesto de la empresa.

Hay que ver quien es nuestro trabajador, cuál es su mentalidad y cuál la cultura laboral que prevalece y a partir de ello, se pueda proponer un tipo de motivadores para utilizar en un programa de comunicación.

Está claro que el hombre para actuar necesita tener un motivo, deseo, necesidad, interés o propósito. De este modo la motivación se relaciona con la comunicación en la medida en que ambas se dan cuando el individuo tenga algo en la cabeza que lo mueva a comunicar o actuar como se ha mencionado ya: "nadie se comunica por comunicar", existen intereses conscientes o inconscientes.

Siempre será mejor un hombre activo, autosuficiente, que genere ideas nuevas y tenga iniciativa propia, que un hombre pasivo sin motivaciones propias que sólo está esperando a que se le den órdenes para realizar un trabajo, pues de lo contrario no lo hará y tratará de flojear en cuanto le sea posible.

Encontramos así, que el trabajador como todo ser humano tiende a cumplir sus tareas por presión ajena - ayudar a su familia, pagar una deuda, etc. - de alguien que lo obliga a realizarlas; o también por motivación propia, por propia voluntad. Esta última, es una forma de pensar o filosofía ideal, para que al trabajo no se le vea como una carga impuesta, sino como una actividad propia del hombre, un hábito, en el cual vea su realización personal y profesional que le ayudará a satisfacer sus necesidades, y por consiguiente ser un ente activo de la sociedad.

El trabajo debe verse como algo inherente al hombre, en el cual va a encontrar su vocación y la satisfacción para desenvolverse en la sociedad. Sin embargo, cuando se trabaja bajo una presión externa a nosotros, ésta se cumplirá

mientras se sienta el apremio, pero a penas pueda burlar la vigilancia y evadir su responsabilidad respecto a la tarea asignada, no lo hará.(1)

Cuando los motivos que nos mueven a actuar son ajenos a nosotros, no disfrutamos lo que hacemos de una forma plena, e inclusive hay veces que resulta fatigoso y aburrido, haciéndose más difícil su cumplimiento. Por el contrario, cuando tenemos una motivación propia, todo lo hacemos con gusto, lo disfrutamos y damos lo mejor de nosotros, dándole un toque de calidad - siempre y cuando se haga bien y de acuerdo a las normas establecidas. De este modo, la misma consciencia hará la función de guardián y vigilante de nuestras actividades porque estamos convencidos y a gusto con lo que hacemos, y jamás se tratará de burlarse a sí mismo.

Sin embargo, si los motivos son internos, nosotros nos comprometemos con las labores diarias, actuamos libremente, nos aceptamos y asumimos nuestra responsabilidad teniendo como meta nuestra satisfacción; por consiguiente no sólo estaremos beneficiándonos a nosotros mismos, sino contribuyendo al logro de los objetivos y productividad de la organización a la que se pertenezca. Saliendo beneficiados tanto el grupo como el individuo; pero antes de motivar, hay que conocer al individuo, diagnosticar la situación e introducirlo o familiarizarlo con nuestros objetivos.

Se supone, según lo antes expuesto, que cada persona se moverá impulsada por diferentes motivos; el trabajador por ejemplo: puede ser un hombre adulto, padre de familia, que lo hará para mantener a su familia; el joven, hijo, lo podrá hacer para comprarse un automóvil, para estudiar o incluso para ayudar a su familia; algún otro para desarrollarse en su profesión. Aunque generalmente todos lo hacen en primer instancia para satisfacer sus necesidades básicas y una vez satisfechas éstas, se buscará alcanzar otras.

Por lo tanto, toda conducta está influenciada por algún factor o impulsada por un interés; no puede pensarse que ésta surja de la nada, siempre encontraremos un móvil, algún motivo detrás de ella; ya que la motivación antecede a la conducta.

La motivación se va a dar por nuestras necesidades, no sólo biológicas sino sociales, psicológicas y culturales. Incluso la misma sociedad nos da necesidades para alcanzar y que hay que cubrir como son: el estatus social, la educación, la forma de comportarse, el arreglo personal, etc.

Las organizaciones deben de tomar en cuenta a la motivación, ya que es uno de los elementos necesarios en el proceso productivo, pues sus integrantes no son máquinas, sino individuos pensantes que dan vida y forma a la empresa y ponen en dinamismo a toda la estructura. La empresa no son las instalaciones, sino que la forman sus integrantes.

Es obvio, que la motivación del individuo por hacer bien el trabajo se ve reflejado en la productividad y calidad del bien o servicio. No hay que caer en el error de darle motivación a un individuo para que haya una alta producción, pues a

veces ésta depende de factores externos a él, es decir, a las máquinas, instalaciones, mala organización, falta de suministros, dirigencia, etc.

Otro posible error es cuando el administrador quiere que el empleado vea en el trabajo un fin, cuando generalmente éste es visto como un medio para alcanzar o satisfacer objetivos y necesidades. Es aquí donde entraría la función del comunicador, para poder detectar cuales son esos intereses que están de por medio para poderlos canalizar dentro de un programa motivacional y cambiar la mentalidad, para que se vea al trabajo como un fin de autorrealización personal, que a su vez le permita satisfacer necesidades

Muchas veces los programas motivacionales de las empresas, consisten en motivar a través del empleo de medios de recompensa o sanciones - castigo -, para influir en la conducta de los miembros; sin embargo, para que funcionen hay que saber adecuarlos y darles la orientación pertinente, y así la motivación sea acertada en relación a la situación. Una premisa lógica sería: 'para que se realice un aprendizaje efectivo, los intereses o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que les sirvan para lograr sus objetivos personales'.

De acuerdo al planteamiento de que el individuo tiene sus propios objetivos e intereses que lo mueven a actuar, este trabajo primordialmente se inclina por la teoría de Maslow, donde él postula que el hombre debe satisfacer una serie de necesidades con base a una escala, las cuales pueden ser y satisfacerse en ese orden o en otro, a excepción de las primarias que siempre ocuparan su lugar de básicas

El doctor Abraham Maslow (1954)(2), postuló que el hombre tiene necesidades, que van desde las fisiológicas hasta las sociales.

a) FISIOLÓGICAS ( o primarias): son aquellas necesidades que hay que satisfacer para conservar la vida: comer, dormir, respirar, sexuales, etc.; cuando son saciadas dan paso a las secundarias. Estas se refieren específicamente a lo biológico, son vitales y si no son cubiertas tendemos a morir

b) DE SEGURIDAD: el hombre necesita sentirse seguro en su futuro familiar y personal, así como en el respeto y estima de los demás; desea tener un cierto autocontrol sobre posibles circunstancias futuras.

c) SOCIALES (o de afiliación, aceptación): es aquella necesidad social que nos impulsa a relacionarnos y comunicarnos con quienes nos rodean, sentirnos parte de un grupo o comunidad, ser aceptados.

d) ESTIMA: después de pertenecer a un grupo y ser aceptados, necesitamos que se nos reconozca, sabernos útiles e importantes para éste. Que el grupo demuestre interés por lo que hacemos, sentirnos amados y apreciados. Para el hombre, va a ser importante destacar o contar con cierto prestigio o estatus social dentro de su comunidad laboral, y ocupar un rango importante

e) DE AUTOREALIZACION: ésta necesidad se refiere a hacer lo que uno quiere y puede ser sin limitaciones. Es cuando el individuo ha satisfecho las anteriores necesidades, va a buscar realizarse personal y profesionalmente.

Esta última necesidad es muy común verla frustrada en los centros de trabajo pues ya todo está establecido y son pocas las posibilidades donde el trabajador puede opinar e innovar. Un ejemplo certero es el caso de los reporteros de un diario, los cuales muchas veces no logran estar satisfechos y contentos con su labor, por la censura que existe en los medios, evitando que estos den a conocer los hechos como son y no poder opinar lo que verdaderamente quieren.

El problema con los trabajadores industriales es similar, ya que muchas veces se ven limitados a opinar, e incluso a implementar sus propios procedimientos de trabajo o ideas para mejorarlos, pues no se toman en cuenta sus sugerencias y son considerados incapaces de dar una propuesta.

Maslow, dice que no se puede satisfacer una necesidad superior a menos que las inferiores estén satisfechas - tal y como lo muestra en su pirámide, en donde clasifica las necesidades humanas en cinco categorías, quedando en la base las fundamentales.



### **Pirámide de las necesidades motivacionales del hombre, según Maslow.(3)**

Aunque esta teoría no está completamente probada, si es cierto que el hombre necesita satisfacer ciertas necesidades -unas más que otras-, y si no lo hace tiende al desequilibrio terminando en un aislamiento o hasta su aniquilamiento.

Es interesante tratar la teoría de Maslow, debido a que el hombre primordialmente, se mueve por así decirlo, por necesidades e intereses. Cuando el individuo está bien y en armonía consigo mismo, satisfecho de lo que tiene, "se siente a gusto por lo que hace o las actividades que desarrolla; será alguien que no pondrá límites a su esfuerzo y siempre dará lo mejor de sí, desarrollándose al

máximo en su trabajo. Es alguien que no pone límites a sus actividades, ni al tiempo que debe invertir".(4)

Existen varias teorías que explican el fenómeno de la motivación, pero no se entrará a profundizar en ellas, pues el interés de este estudio es ver la importancia y relación que tiene con la comunicación, y como apartir de ésta se puede contribuir a elaborar un programa de comunicación en la empresa.

## **2. LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y LA FAMILIA DEL TRABAJADOR**

Al hablar de un individuo o empleado de la empresa, no hay que verlo como un ente individual o aislado, pues detrás de éste hay todo un círculo social, una cultura e ideología, y la principal base que lo instrulle y donde se desarrolla es su familia.

La familia es la contra parte de la empresa, es la otra cara de la moneda. La familia es donde el individuo convive, se desarrolla y aprende a dirigirse en la sociedad; mientras que en la empresa éste se convierte en un trabajador el cual tiene que cambiar su forma de comportarse - en grado mayor o menor, dependen de la situación -, para adherirse a la fuerza productiva y a objetivos distintos de los familiares.

Cuando un individuo entra a trabajar, no sólo se enfrenta la organización laboral a una nueva forma de pensar de una persona, sino a toda una mentalidad de un círculo familiar; pues detrás de cada empleado está su grupo.

Por lo tanto es importante integrar psicológicamente a la familia del trabajador al espíritu de la empresa, que la conozcan, que sientan interés y se identifiquen con ésta. No se le debe ver a la organización como una desconocida sino como algo familiar para que así el individuo se sienta orgulloso de pertenecer a ésta. Entonces, la familia es un factor motivacional muy importante para el individuo, la cual influye en su adaptación, disposición y rendimiento.

Este factor debe ser rescatado y utilizado por la empresa para tener una relación cercana con la comunidad familiar; tratar de darse a conocer, crear una opinión favorable, acreditarse con ella y lograr suscitar su simpatía.

Hay compañías que de acuerdo con su imagen institucional dan estatus social y profesional a quién en ellas laboran, e incluso la familia está orgullosa que uno de sus miembros pertenezca a ésta; tanto es el orgullo, que los individuos pueden presumir de su trabajo, ya que los que se encuentran afuera - amigos,

conocidos. o demás familiares - los admiran y pueden llegar a sentir envidia de su puesto.

El orgullo se le puede inculcar tratando de resaltar la importancia o utilidad social, económica, política, o cultural que tenga la institución a la que se trabaja. El trabajador necesita encontrar en su compañía algo que sea apreciado o deseado por la sociedad; Hay que recordar que los individuos siempre tienden a estar de lado de los grandes - buenos o ganadores -, ejemplo de empresas que dan estatus u orgullo son: Teléfonos de México, Petróleos Mexicanos, Televisa, Procter de México, Liverpool, Ford, etc.

De esta forma, cuando se cuente con una opinión favorable por parte de la familia hacia la organización, y se requiera de un esfuerzo extra, el empleado lo hará de buena manera y sin trabas, tratando de cooperar en todo lo posible. Las tareas se aceptarán más fácil cuando se tengan que hacer sacrificios, como por ejemplo: trabajar fines de semana, vacaciones, cambios de turno, salir de viaje, etc

De lo contrario, cuando la familia no tenga simpatía alguna por la empresa, no apoyará al trabajador, e incluso la sola indiferencia por parte de aquella, hará que el individuo se vea menos comprometido con la organización.

La misma actitud negativa que tenga la familia hacia la organización lo persuadirá de que lo "están explotando" y aprovechándose de él, que ese empleo no le conviene. Sin embargo puede suceder que el empleo le sea indispensable para mantener su situación, y la familia tenga una actitud negativa de la organización o indiferente; no obstante, sea presionado por aquella para seguir trabajando y sacar sus gastos de subsistencia. Esto podría ser visto por el empleado como una obligación y carga pesada, causándole un malestar psicológico que en la primera oportunidad que tenga abandonará la empresa que no ha logrado satisfacer a él ni a su familia, para ir en busca de otra con mejores alternativas de desarrollo.

Lo ideal para comenzar a tener contacto la empresa con la familia, sería invitarla a conocer a la compañía para que no se le vea como un ente desconocido sino como una comunidad humana; ésto podría hacerse - como se propone en el libro "La comunicación en la Empresa"- mandándoles la invitación a su domicilio; preparar una visita guiada con material informativo para que se den una idea de lo que es y como funciona dicha empresa.

Por lo tanto, para que un programa de comunicación tenga éxito en el personal, es necesario reforzarlo con actividades que sensibilicen a los familiares.

Entre las actividades que se podrían proponer están las deportivas, artísticas, excursiones o prestaciones para fines de servicios, paseos o créditos; en donde los beneficios no sólo se vean en el salario del individuo, sino que sean extensivos al beneficio y recreación familiar, logrando integrarlo así a la empresa, aunque sea de manera indirecta. - pues como se vio en la motivación del trabajador, el dinero como premio es sólo un incentivo y/o medio para lograr satisfacer alguna de sus necesidades.

### 3.- EL LIDERAZGO EN LA DIRECCION DE TAREAS

No hay que confundir la figura del supervisor con la del líder, pues el primero tiene un rango de autoridad, posición, función y poder formalmente establecido dentro de la estructura organizacional; mientras que el segundo escapa del control de la estructura, es resultado de las relaciones humanas o informales de ésta

Cuántas veces no hemos oído decir que es importante tener el liderazgo, ser los líderes en el área en que trabajemos, además la palabra liderazgo es asociada con el concepto de competitividad. Por lo tanto, se entiende que tener el liderazgo - una empresa, institución o persona -, es ser competitivos en el campo en que nos movemos y vayamos al frente de los demás.

Es importante que aquí se entienda al líder no como al político o persona conflictiva que siempre está a la defensiva de la dirección de la empresa; sino en un sentido positivo, como aquella persona que sabe guiar a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos; de aquí la importancia del liderazgo dentro de la empresa para poder realizar las actividades en relación a las distintas áreas o departamentos.

Es importante que el supervisor, y también el comunicador sepan conducirse para llegar a tener un liderazgo efectivo que permita guiar y comunicarse con sus subordinados para alcanzar con mayor facilidad el logro de objetivos.

Si existe el líder nato o producto de las relaciones humanas, se deberá tratar de seguir sus pasos muy de cerca; pero si no existe, aprovechar esta situación para ocupar nosotros ese lugar, además que es un signo de que no hay síntoma de malestar o de descontento, pues se aceptarán con facilidad las órdenes o actividades que comuniquen el supervisor o el comunicólogo.

La diferencia de cuando existe un líder nato, puede ser síntoma de descontento o bien, de buenas relaciones humanas; sin embargo la aparición de un sindicato si será un síntoma de malestar en la empresa y que hará necesario implementar un programa de comunicación urgente.

Se puede decir, que el supervisor es una pieza clave en el desarrollo de las actividades de la empresa; además que es un cargo que está determinado por la administración y puede ser controlado. No obstante, sus alcances de su función dependerán en gran medida del grado de liderazgo que ejerza sobre su grupo; lo cual implica ser un hábil comunicador de normas y tareas asignadas para el desarrollo de la organización.

En concreto, se dice que el supervisor es "aquel individuo responsable del trabajo de otros; se encuentra generalmente, al frente de un grupo de personas que

están subordinadas a él. La responsabilidad fundamental consiste en coordinar los fines establecidos" (5)

Este supervisor tiene bastantes funciones y responsabilidades, como son las de controlar los recursos materiales, obtener la producción, reducir costos, revisar y asegurarse de que se encuentre en óptimas condiciones, vigilar la calidad del su producto, coordinar las tareas y a los trabajadores, etc. Todas estas funciones las realiza en su mayor parte, ya sea, a través de sus subordinados o en colaboración con ellos lo cual implica la utilización de la comunicación, o mejor dicho, la práctica de las relaciones humanas.

De esta forma el supervisor será un comunicador, ya que es un intermediario. Sin embargo, la eficacia de su cargo no sólo lo logrará con la autoridad que el diagrama de la organización le da, sino que debe tener una gran capacidad de liderazgo y usarla en su grupo; ya que tiene una responsabilidad muy importante, que es la de dirigir el esfuerzo de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Este liderazgo debe permitirle ser un buen observador para captar las necesidades del grupo; saber cuáles son las metas del personal, con el objeto de ayudarlo a lograrlas y alcanzar su satisfacción en la mayor medida. De esta forma podrá contar con el apoyo de sus subordinados para alcanzar los objetivos establecidos. En el momento en que conozca y comprenda a su personal estará bien adaptado al ambiente laboral, creando así el clima propicio para desarrollar las actividades de la empresa en las mejores condiciones.

No sólo el supervisor realizará estas actividades, sino que podrá apoyarse en el comunicador de la empresa para coordinar las tareas y las formas de realizarlas, así como para comunicar las disposiciones e informaciones a saber por parte de los empleados.

El comunicólogo hará la función del supervisor, al observar que los objetivos y metas de la empresa se estén llevando a cabo, igualmente, deberá ser un líder de opinión que logre ganarse la credibilidad de su público y pueda ser un intermediario entre los dirigentes y los trabajadores - no sólo en el aspecto técnico como sería el caso del supervisor-. Se convertirá en verdadero representante de las políticas de la dirección y en un fiel comunicador de las inquietudes del trabajador

Tratemos de pensar que el supervisor como tal y el comunicólogo podrían ocupar principalmente el lugar del líder; pero qué pasa cuando surge un líder producto de las relaciones humanas -el cual no está determinado por un organigrama-, cuya participación en el desarrollo de las actividades laborales será decisiva; el comunicador debe aprovechar esta nueva fuente de información, e incluso de apoyo, para poner en marcha cualquier proyecto -claro, si sabemos ganarnos su confianza-, por lo tanto tendremos que seguirlo muy de cerca.

Lo cierto es que todo conductor de grupos, para lograr el éxito debe ser líder, lo cual implica: "ser un visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador"(6). En sí el guía hacia el logro de objetivos.

El propósito del liderazgo es similar al de la comunicación, el de influenciar e impactar en la conducta de otras personas. Particularmente, un líder de opinión es aquel que puede influir en la opinión y decisiones de los demás, los incita a la acción o a tomar determinada postura, pues en él se ven reflejados y reunidos los intereses del grupo. Además que la comunicación para cualquier líder o supervisor será una función de suma importancia para dirigirse a los miembros de su grupo.

Cabe agregar, que el líder no siempre es oficial, es decir, nadie lo pone formalmente, sino que surge dentro del grupo de manera espontánea e informal de acuerdo a las necesidades y características de la situación y no por la posición que ocupa, sino por legitimidad de sus integrantes.

Dentro de la empresa el papel fundamental del líder es reconciliar las oposiciones internas y las presiones ambientales, adecuando la organización a dichas situaciones.

Las principales cualidades que un líder deberá tener para dominar cualquier situación que se le presente(7), son las siguientes:

- a) Tener una personalidad bien adaptada y conocer la situación
- b) Respeto hacia los demás
- c) Sensibilidad por los intereses del grupo
- d) Conocimiento, o contar con la suficiente información de las tareas a realizar
- e) Facilidad de palabra
- f) Moderación
- g) Vitalidad
- h) Sensatez

De esta forma el comunicólogo deberá trabajar con el liderazgo en su persona y aplicarlo a sus actividades diarias, para lograr mayor eficacia en su función - todo comunicador debe contar con un alto grado de liderazgo-.

## 4.- EL RUMOR

Una de las formas en que se presenta la comunicación informal es por medio del rumor, el cual no siempre es benéfico para la empresa; pues lleva información que no es precisa, ni formal, ni verídica, predominando la duda y la incertidumbre

El rumor surge en la organización informal, como resultado de redes de comunicación no estructuradas ni diagramadas previamente; es decir, se origina fuera de los canales oficiales; de lo contrario se controlaría y dejaría de ser rumor para pasar a ser información oficial. Se puede decir que "éste fenómeno es resultado de la interacción de cadenas interhumanas de comunicación que transportan informaciones que provienen de fuentes desconocidas o difíciles de precisar."(8)

El rumor implica que la información que se maneja o fluye no se haya comprobado y no se sabe quién o cómo se originó. Cuando se comprueba su verdad o falsedad, deja de existir para convertirse en información oficial o en una mentira.

Al manejar noticias poco precisas o informaciones insuficientes, el hecho se presenta confuso y da pie al origen del rumor. Por lo tanto, los datos imprecisos o las murmuraciones no van a tener trascendencia por sí solos, sino que se necesita que se propague el rumor en los receptores precisos y dispuestos a creerlos o comunicarlos; implica que sea relevante para llamar la atención del público, teniendo relación con los intereses de éste - de acuerdo a la teoría de los usos y gratificaciones -.

Hay que tomar en cuenta que tan importante es para que el receptor quiera saber o enterarse del rumor, creer y comunicarlo a los demás. Si dicha información no tiene relación con los empleados - al hablar de una empresa- difícilmente alguien se interesará en él, siendo deshechado como fuente de información.

Sobre el tema del rumor existen pocas investigaciones e información, no obstante, los comunicólogos organizacionales destacan la importancia que tiene en las organizaciones y le dan apartados especiales en sus estudios. Los resultados de las experiencias sobre este tema continúan siendo pobres, según lo afirma el profesor Alejandro Gallardo Cano en su libro "Curso de teorías de la Comunicación"

Lo que es cierto, es que hay una tendencia generalizada y un consenso acerca de la fórmula que determina la circulación del rumor, la cual proponen los autores Allport y Postman en su obra "Psicología del Rumor", ellos determinaron que la cantidad del rumor circulante variaba en relación con la importancia del asunto para los individuos afectados, por la ambigüedad que proporciona pruebas o testimoniales al asunto. Dicha fórmula es:

$$R = I \times A$$

## Donde RUMOR ES = IMPORTANCIA DEL TEMA X AMBIGUEDAD

Así los factores claves son: la existencia de información confusa, relacionada con la situación o ambiente que predomina para que pueda ser creíble, y que sea de interés o que afecte las actividades del individuo.

El rumor va a surgir porque la situación lo amerita, y no se duda, en que muchas veces tenga un alto grado de veracidad, pues de acuerdo a como esté la situación habrá más posibilidades para creerlo y confirmarlo; sin embargo, la mejor medicina será atacarlo con información veraz, precisa y expuesta de forma objetiva, que logre ser convincente.

Empero, hay que tener cuidado con la cantidad de información, ya que darla en abundancia genera burocracia en toda organización, o incluso, da pie a otros rumores.

Una característica del rumor es que a medida que va circulando se va transformando, ya sea, que se le vaya aumentando, suprimiendo o se le deforma a la información - consciente o inconscientemente-. Cada individuo por el que pasa dicha información pone algo de su parte de acuerdo a sus intereses; pues lo va a captar, a entender y a adaptar en relación a sus necesidades o circunstancias. Así su contenido inicial ya no será el mismo pues se ha deformado a medida que se propagó.

Siguiendo la línea de los autores antes mencionados, Allport y Postman, se observa que la gente o el trabajador tiene la necesidad de creer en el rumor debido a que están pasando por algún estado de ansiedad o angustia, el cual tiende a tomar sus deseos o temores como realidades, incluso ellos pueden tratar de dar las soluciones que les convengan sin que éstas sean reales.

Los agentes que facilitan la difusión del rumor (9) son:

- a) La ansiedad
- b) El deseo
- c) El temor
- d) La esperanza
- e) La hostilidad
- f) La curiosidad, y sobre todo,
- g) La falta de información, la cual es motivo de duda e incertidumbre, y obvio;
- h) que la situación se preste, siendo un momento de crisis, un acontecimiento irregular, o el ambiente de trabajo sea el idóneo para que prolifere el rumor.

Equivalente a la fórmula antes citada, Ricardo Homs Quiroga la complementa, al señalar que para que el rumor se propague deben existir tres condiciones:

1) Que sea lógico y esté dentro de lo posible para dar paso a la duda, es decir, que tenga coherencia con la realidad.

2) Los receptores estén dispuestos a creerlo. Tengan un motivo, interés y disposición para creerlo, y;

3) Que circule dentro de un grupo que se vea involucrado con él o se sientan afectados.

Entre otras características principales del rumor, está el anonimato y la duda que le dan vida, pues no se tienen las fuentes precisas para comprobarlo o desmentirlo. Desgraciadamente, la información oficial por su formalidad es más tardada para difundirla, en comparación con el rumor, el cual se propaga más rápidamente y tiene mayor alcance.

Afortunadamente la vida del rumor es corta, pues, o se comprueba su veracidad declarándolo un hecho real o se comprueba su falsedad. Si no sucede ninguna de las dos cosas, éste tiende a desaparecer con el tiempo cuando pierde su carácter noticioso; pero la duda estará latente inconscientemente, y puede ser un factor decisivo para la creación de un nuevo fenómeno o rumor.

El rumor es causado, como hemos visto, en gran medida por la comunicación ineficiente, por eso es importante tomar en consideración ciertas recomendaciones para restarle efectos negativos en el desarrollo de las actividades, grosso modo son las siguientes:

I. Hay que dar la suficiente información de manera objetiva, sencilla y oportuna de los hechos.

II. Observar y determinar las causas que lo produjeron, y combatirlo con información verídica.

III. Evitar las reservas o excesos de informaciones confidenciales, ya que puede suscitar dudas y desconfianza; es decir, hay que tratar siempre de hablar claro y con la verdad hasta donde sea posible. Ser confidenciales sólo en la información necesaria.

IV. Evitar esquivar los cuestionamientos que harán los trabajadores para conocer más acerca del rumor o entrar en discusiones, ya que lejos de aclarar o terminar con el rumor, puede suscitar otra deformación - posiblemente, más grave-.

V. Si se cuenta con la información precisa y se conoce el grado de verdad del rumor, habrá que confrontarlo con las noticias deformadas. Si dicha información no puede confrontarse por ser confidencial, habrá que darles confianza y evitar un clima de tensión; lo importante es hablar y tener un acercamiento con el empleado.

VI. Cuando el rumor comienza a crecer rápidamente, y se cuenta con la información necesaria para controlarlo, será mejor hacer una junta con el personal para aclarar la situación y cortar el rumor. Principalmente para hacer estas juntas, hay que identificar a los empleados problemáticos, a los que creen más fácilmente en el rumor o a los grupos informales, para explicarles la situación dando información positiva y apoyada en argumentos razonables.

VII. Trabajar la situación conjuntamente con los líderes de opinión, ya sean formales o informales, pues serán de gran apoyo para que se nos crea la información, además que serán nuestros canales básicos de comunicación y retroalimentación en los centros de trabajo, siempre y cuando sepamos ganarnos su confianza

VIII. El último y más importante de los aspectos para combatir un rumor, es trabajar y promover un programa de comunicación, que ayude a tener un contacto más estrecho con los empleados, manteniéndolos bien informados y asegurándonos que haya una retroalimentación. La información deberá satisfacer los requerimientos del personal y persuadirlo de integrarse a los objetivos de la empresa, y así pensarlo dos veces antes de creer en un rumor.

Ahora se entenderá porque el rumor es otra forma de comunicación informal, ya que sale fuera del alcance de las estructuras formales de la organización, pero no por eso, debe dejarse circular libremente. Es decir, hay que detectarlo y seguirlo muy de cerca para poder tomar las medidas necesarias, ya que de no hacerlo, éste podrá causar graves conflictos al organismo; interrumpiendo las tareas diarias, o hasta llevar a una huelga o desintegración de la empresa - que sería ya el extremo-, pero en sí a pérdidas de todas magnitudes por dejarlo crecer.

En conclusión se puede decir que cuando existe una comunicación eficaz en la empresa los rumores difícilmente surgirán y el empleado lo pensará dos veces antes de aceptarlo.

- NOTAS -

- 1) Homs Quiroga, Ricardo. "LA COMUNICACION EN LA EMPRESA", op. cit P.90
- 2) Arias Galicia, Fernando. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", op cit. P.70
- 3) Cuadro tomado del libro de Homs Quiroga, "LA COMUNICACION EN LA EMPRESA." op.cit. P:91
- 4) Ibidem. P.97
- 5) Manual "INTEGRACION A LOS MANDOS MEDIOS A LA CULTURA CORPORATIVA". Instituto Mexicano del Petróleo-PEMEX P.66
- 6) Manual de Cultura Organizacional, "LA CULTURA Y EL EJECUTIVO". Publicación de PEMEX y el Instituto Mexicano del Petróleo; México 1994. P.11
- 7) Cualidades Tomadas del "MANUAL DE LIDERAZGO", PEMEX-IMP, México 1992, Pp.43-58
- 8) Gallardo Cano, Alejandro. "CURSO DE TEORIAS DE LA COMUNICACION", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México 1990, P.68
- 9) Flores de Gortari, Sergio. op. cit P.75

## **CAPITULO IV.**

### **" LA COMUNICACION EN LA EMPRESA PROPER-MEALS "**

# 1.- ¿ QUIEN ES PROPER MEALS (1) ?

Ha llegado el momento de concretar y unir los conceptos de comunicación y organización: como se ha observado en los capítulos anteriores uno y otro van de la mano. Es indispensable para que una organización se forme tener como base a la comunicación e igualmente para su desarrollo. Juntos los dos conceptos dan entrada a lo que conocemos como Comunicación Organizacional y más concretamente: Comunicación empresarial.

La organización utiliza a la comunicación para poder llevar a cabo sus actividades de manera eficaz, dando órdenes adecuadas, una imagen corporativa que integre a su trabajador y se vea reflejada al exterior, así como para relacionarse con sus accionistas, distribuidores, intermediarios y consumidores, entre otros. La empresa al parecer tiene que interactuar con una gran cantidad de públicos.

De esta forma la empresa que nos servirá para concretar la teoría antes expuesta es Proper-meals de México S.A. la cual se dedica al negocio de comida; Proper-meals, es sinónimo de Alimentación adecuada.

Proper-meals nace con base en una necesidad social. Esto se explica, porque cuando surge la división del trabajo, la gente se ve obligada a salir de casa en busca de la realización personal, profesional y de su sustento económico diario, realizando tareas que no le permiten ocuparse de su persona y mucho menos del tiempo y habilidad para preparar sus alimentos. Recuérdese que una buena alimentación es fundamental para el funcionamiento de nuestro organismo y para nuestra sobrevivencia.

Por lo tanto, Proper-meals capta esta necesidad y surge para satisfacerla, se preocupa por dar un buen servicio eficiente a los consumidores y cuida la calidad de su comida, ofreciendo una dieta adecuada, higiénica y en buenas condiciones. La empresa nace en el año de 1968, en la zona industrial de San Bartolo Naucalpan, fundada por el Ingeniero Alejandro Sánchez Servin.

Es una empresa que nació originalmente para llevar a la práctica un plan piloto de alimentación a gran escala con la idea de desarrollarse en la especialidad de brindar servicio de comida a comedores industriales e institucionales

La empresa ha logrado introducirse en el paladar del comensal y en su buen gusto, logrando su aceptación y a su vez expandirse. Esto gracias a su buena base, puesta en los comedores y en su personal operativo - principalmente-, los cuales ponen a diario un gran esfuerzo, esmero y cuidado en sus actividades.

Actualmente Proper-meals ha logrado desarrollarse, lo cual lleva a producir gran cantidad de servicios diarios en el área metropolitana de la Ciudad de México, Aguascalientes, Reynosa, Cuernavaca, San Luis Potosí, Estado de México,

Querétaro y Guadalajara; todos los comedores de estas zonas con excelente calidad, presentación y sazón; lo cual ha hecho posible introducirse en el buen gusto del consumidor y formar parte de su dieta diaria.

Esta empresa no surge de la nada ni mucho menos es sólo intermediaria que vende comida, sino que tiene su base bien establecida en su personal, al cual le debe el lugar que tiene y su desarrollo. Es decir, la comida y la atención al cliente, la hacen sus trabajadores de comedor y ellos son los principales responsables de los logros de ésta organización. Gracias a su dedicación, esmero y cuidado, la empresa mantiene el liderazgo en servicios de alimentación institucional dentro del mercado nacional, obviamente habrá que pulirlos o innovar, para mantenerse en el liderato

De esta forma, tenemos que Proper-meals es una de las cadenas de comedores más grande, sino es que la principal, a nivel nacional; pues cuenta con más de 120 comedores en el país y 60 en el área del Distrito Federal y zona Metropolitana.

Como organización tiene ya un fin, el cual hizo posible su conformación e integración de sus partes, teniendo como base la comunicación; pues su misión sería y es, mantener el liderazgo en servicios de alimentación institucional dentro del mercado nacional; asegurándole a sus públicos el cumplimiento de sus expectativas.

Vemos entonces, que existe un propósito para que la gente de Proper-meals se integre y se comunique con la intención de formar una empresa tratando de satisfacer una necesidad de la sociedad (la demanda), creando ellos la oferta de una manera competitiva para el mercado, y al mismo tiempo tratando de satisfacer sus objetivos como trabajadores o accionistas de la organización de acuerdo con las necesidades de cada quien.

El ideal como grupo es esforzarse para asegurar la máxima satisfacción de sus clientes mediante un servicio de calidad y competitividad que permita al comensal disfrutar oportunamente de productos agradables a su paladar y que cumpla con sus expectativas; esto implicará que la empresa emita comunicaciones favorables acerca de su imagen, o mejor dicho, una buena impresión del servicio. Para lograrlo se necesita cuidar muy bien cada aspecto que comunicamos al comensal, lo que pueda captar por medio de los sentidos: vista, olfato y sobre todo en el gusto de su paladar. Así el cliente capatará muchas cosas, desde el modo de comportarnos hasta el de hacer las cosas.

De acuerdo a la teoría clásica de las organizaciones -mencionada en el capítulo segundo-, Proper-meals tiene una estructura bien definida como empresa, en donde cada quien ocupa un lugar, el cual se puede observar en su organigrama (VER ANEXO No.2)

En el organigrama de la empresa se pueden ver las relaciones que vienen de arriba hacia abajo -comunicación descendente-(2) y éste será el curso que deberán seguir las informaciones, comenzando de la dirección hacia la parte inferior, donde

es difícil que haya una comunicación directa de la parte más baja con las más altas, por la complejidad y numerosidad del personal.

Se puede observar en las relaciones entre superiores y subordinados, que las órdenes, políticas y procedimientos vienen de arriba y deben seguir dicho orden, pues no se pueden saltar ningún puesto, porque se estaría desconociendo la autoridad que dicho organigrama da a cada puesto. Hablamos entonces, de una comunicación formal, "... la cual deriva de la organización, y señala directrices, políticas, etc., y es indispensable para lograr la coordinación de las diferentes funciones".(3)

El organigrama resulta benéfico para tener una óptima organización, hacer la división del trabajo y para realizar cualquier procedimiento operativo, pues evita que se repita alguna tarea, o por el contrario, no se cumpla por no tenerla alguien asignada.

El flujo comunicativo en una estructura formal -que son casi todas las empresas- tiene una tendencia más a venir de arriba hacia abajo, porque todo se haya ya establecido, sin embargo se observa que hay varios problemas de dicha índole en la presente organización; lo cual dificulta dar una información adecuada y oportuna al trabajador, además que son nulos los canales de difusión, al extremo que los niveles directivos desconocen lo que sucede en sus áreas operativas.

Un claro ejemplo lo anterior, lo encontramos cuando al contratar a un trabajador para un comedor, los encargados del departamento de Reclutamiento y selección de Personal desconocen o no pueden decirle con precisión cuales son las actividades que debe realizar, sus horarios y la forma en que se deben mover dentro de ellos, ya que según estos empleados administrativos, "depende de cada comedor y supervisor, el arreglo que tengan o como se manejen allí". Esto es resultado de una mala comunicación entre el departamento de Relaciones Industriales y áreas operativas; por lo tanto, el reclutador de personal no está teniendo un correcto contacto y retroalimentación con su futuro auxiliar de comedor, comenzando a ocultar información y a no saber ubicarlos en 'el suelo que pisan', fomentando así la inseguridad y desconfianza.

Lo mismo sucede con otras áreas donde todo lo hacen super apegado a las reglas, siendo exagerado y provocando un clima asfixiante; o por el contrario, los directivos y supervisores no saben manejar la coordinación de sus equipos, no practican una comunicación que les proporcione retroalimentación, provocando una mayor dificultad para realizar cualquier tipo de tarea.

Estos problemas no representan una tarea a resolver únicamente por el comunicador, sino que tienen que cooperar todas las partes de la empresa; en donde los empleados operativos sigan el plan trazado, contar con la ayuda del administrador para rectificar su planificación y objetivos; pero sobre todo necesitamos la ayuda de sus directivos los cuales deben hacer uso de la comunicación, viéndola como la base para planear sus actividades y armar sus equipos de trabajo, así como para guiarlos.

Sin duda los factores clave para que funcione adecuadamente el organismo, serán sus mandos medios, encargados de dirigir, coordinar y hacer que se cumplan los objetivos; de ellos depende en gran medida los resultados alcanzados; por lo tanto, se exige de ellos un alto grado de liderazgo para poder realizar sus actividades.

Debido a la estructura - como funciona Proper-meals - es difícil que todas las partes interactúen, ya que los directivos difícilmente tienen un trato directo, y más cuando se trata de los trabajadores de comedor. Es importante por esto, la función de los supervisores e incluso de las mayores -cocineras, chefs, etc-, pues ellos de alguna forma son intermediarios y coordinadores de las tareas del comedor, son la parte que lleva a cabo la realización del servicio siguiendo los objetivos de la empresa, y al mismo tiempo deberán ser portadores de las necesidades, inquietudes y demandas de los auxiliares de comedor.

En relación a la estructura que muestra el organigrama de esta empresa y al punto de vista de sus directivos, es similar a la postura de la escuela de la Teoría Clásica(4), pues tienen como base para motivar al trabajador los incentivos; los cuales pueden resultar después de un determinado tiempo poco atractivos.

Sucede con mucha frecuencia que el trabajador se queja porque lo hacen trabajar tiempo extra a su jornada laboral, sin recibir un pago que compense su esfuerzo. Aunque hay veces que puede ser culpa del mismo auxiliar de comedor, que por no dedicarse a su trabajo, tengan que reponer el tiempo perdido terminando sus labores un poco más tarde de lo normal. No obstante, es importante aquí la participación del supervisor, ya que él debe tener un buen control y comunicación con sus empleados, para que el servicio esté listo dentro del tiempo determinado para salir o a la hora de comida establecida por la institución a la que se le presta el servicio; y evitar los tiempos muertos o extras.

Es fundamental destacar, que en el presente trabajo, nos enfocaremos a los auxiliares de comedor, por ser el personal más numeroso; es decir, nuestro público interno masivo, e incluso la base de la organización, ya que ellos son su esencia y motor para que la empresa funcione. Son llamados también 'galopinos', dedicados a producir la comida y prestar directamente el servicio de comedor; en sí, son indispensables e importantes para la existencia de los comedores

Particularizando la situación de la empresa, el organismo cuenta con 1676 empleados en la nómina en el Distrito Federal y área Metropolitana; su población más numerosa y operativa son los Auxiliares de Comedor -con 860 empleados-, ubicados en 60 comedores - el número es fluctuante, ya que se abren y se cierran comedores por problemas que más adelante analizaremos-, en los cuales se distribuyen estos trabajadores.

Los asuntos relacionados con el personal y la comunicación de la empresa, son manejados principalmente, por la Gerencia de Relaciones Industriales a través de su departamento de Reclutamiento y Selección, apoyado a su vez por el

departamento de Capacitación, que serían los que trabajan de manera directa las relaciones laborales y algunos aspectos comunicativos.

No obstante, dicha área comunicacional está descuidada e incluso, los dirigentes competentes no pueden prevenir los conflictos que se dan en la producción por falta de un buen programa que ayude a disolver las barreras comunicativas, y que por lo menos, les permita estar enterados de su existencia.

## **2.- OPINIONES DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

Proper-meals por la magnitud de su población laboral y además de la distancia que guardan los directivos con los auxiliares, es difícil tener un control sobre ellos, particularmente sobre el desarrollo de sus actividades.

En relación al problema de la comunicación deficiente, al entrevistar al Lic. Jorge López, afirmó, que ellos no cuentan con ningún departamento que se dedique al manejo de la comunicación, y los medios que utilizan para realizar dicha actividad son escasos y con poco alcance, tales son: cartas, memorandus o avisos, que sólo de vez en cuando les llegan de manera directa al trabajador.

Por lo general todo comunicado e información llega por intermediarios, y es más efectiva la comunicación informal para que se informe un trabajador, tendiendo a proliferar muy fácilmente los rumores sin que alguna autoridad competente se interese por aclararlo y dar la información pertinente.

No obstante hay bastante apatía para tratar los aspectos comunicativos, por parte de los dirigentes de Proper-meals, ya que los ven como algo poco atractivo y retribuyente. Sin duda, su desinterés es reflejo de un malestar institucional: ' ejecutivos que no quieren comunicarse o que tienen una visión taylorista'.

En entrevistas hechas a dirigentes de la Gerencia de Relaciones Industriales - área afín o donde se deben manejar los aspectos comunicativos de la empresa con el trabajador- se pudo observar la poca importancia que se le da a la comunicación. Concretamente se hizo entrevistas al Gerente Licenciado Jorge López y a la Licenciada Selene Hernández del departamento de capacitación -ambos administradores.

Los dos ejecutivos mencionados, dijeron desconocer el término "comunicación organizacional"; sin embargo reconocieron la gran importancia que la comunicación tiene en la empresa.

-Gerente: Es de vital importancia, de ella depende que haya un buen entendimiento entre los integrantes del organismo, que se lleven a cabo satisfactoriamente las órdenes, de lo contrario una mala comunicación repercute en forma importante en las pérdidas, fallas, deficiencias y en un mal entendimiento. Incluso este factor nos puede ahorrar tiempo y trabajo, observándose en mejores ganancias. No obstante en la mayoría de las empresas no se da la comunicación -según afirmó.

-Capacitación: nos dice que es fundamental mantener buenas relaciones con los departamentos que integran a Proper-meals. "A partir de una buena comunicación se logra motivar al personal y crear un clima laboral propicio para desarrollar todas las actividades. Es muy importante su práctica, por lo grande que es la empresa".

A pesar de lo anterior, el ejecutivo de capacitación insistió en que el factor comunicativo es sólo un elemento más para que rinda el trabajador. Destacó también, que es un factor de suma importancia, pero que se complementa con otros, pues es un acto que está presente en cualquier actividad y situación de trabajo.

Así el gerente Jorge López, expone que a los directivos no les interesa manejar la comunicación, ya que ésta según él, no es determinante en el proceso productivo, además que no es equivalente a lucro.

La capacitadora Selene Hernández, reafirma la poca importancia que se le da a este aspecto: "la empresa no te apoya...el apoyo que da la empresa al interior es nulo, hállese de los trabajadores o de éste departamento, todo es para el exterior". Es decir, que ni el mismo departamento de capacitación puede cumplir con sus funciones como debe ser, porque le falta el apoyo económico, profesional y de seriedad que implica poner en marcha cualquier proyecto. Además aseguró que hubo ya, interés de poner en marcha programas de comunicación, que han fracasado por el poco seguimiento y seriedad prestada.

Definitivamente es la comunicación externa la que se práctica, pues se dirige a los clientes, haciendo uso de la publicidad y mercadotecnia, los especialistas que se encargan de este departamento son dos diseñadores gráficos dentro de la gerencia de comercialización.

De esta forma, el personal de comunicación organizacional o involucrado con el departamento de recursos humanos no existe y no cuentan con el especialista en la materia, debido a que no les ha interesado explotar este campo, aunado a lo que ya mencionó el gerente: por no ser retribuyente económicamente.

Al preguntarle al gerente, el por qué no contaban con el personal especializado en materia comunicativa, dijo sencillamente que "no es determinante en la producción o servicio"; además que no está contemplada esta plaza en el presupuesto. No obstante reconoció que sería importante que la comunicación se diera utilizando medios como memoramas, procedimientos, manuales y principalmente haciendo uso de la verbal, debido a que es más directa y efectiva. Pero por el tamaño de la empresa resultaría difícil.

El gerente López y la Lic. Selene Hernández coinciden en decir, que no cuentan con medios de comunicación que se dirijan al trabajador como tal

La poca comunicación que existe es la básica, que consiste en documentos, oficios o comunicados administrativos, que tienen poco alcance, debido a la centralización y restricción del manejo de toda información formal acerca de la empresa, la cual debe llegar primordialmente a los gerentes y supervisores - cabe aclarar que éstos últimos no tienen a veces, la capacidad para transmitir las órdenes o mensajes que deben asimilar sus trabajadores-.

Comenta la Lic. Hernández, que la comunicación que se da es muy formal a base de escritos, pero considera que la oral es decisiva para sacar el servicio de comedor, su importancia radica en que no hayan malos entendidos y se realicen eficazmente las tareas u objetivos de la empresa.

El área de comunicación se ubicaría - si existiera - en la Gerencia de Relaciones Industriales: incluso el Gerente López asegura, que actualmente el departamento de capacitación sería el canal de comunicación entre los directivos y empleados de Proper-meals.

Se supone que por el departamento de capacitación pasa toda la información que deben saber los trabajadores, pero aún así es difícil mantener una estrecha comunicación por el exceso de trabajo que presenta esta área, mucho se debe a que la única encargada y colaboradora es la Lic Selene Hernández, sin ningún otro tipo de personal a su cargo.

El departamento de capacitación se dedica a adiestrar y especializar al empleado en el trabajo de comedor, sin embargo el tratamiento de la comunicación se deja de lado y no se le presta mucha atención.

Entre los escasos medios de comunicación que mencionó el Lic. Jorge López fueron:

A) Línea Directa: consiste en un sistema de buzón, equivalente a la comunicación ascendente, en la cual se dan quejas o sugerencias y tiene grabada la frase: "si tiene algo importante que decir, hágalo por línea directa"; la cual por cierto no resultó y se quedó sólo de arreglo de la pared aun costado de la recepción.

Posiblemente las causas que hicieron que este medio fracasara es porque tenía deficiencias en su planteamiento, al cerrarse y pedirle al trabajador que si tenía algo importante para el directivo, lo expresara; pero no tomando en cuenta si el tenía una duda o una queja, las cuales podrían ser causa de entorpecimiento del trabajo. Además le faltó difusión, para invitarlos a ser creativos y dar sugerencias o proponer métodos para optimizar el servicio, teniendo un mejor rendimiento. Cabe resaltar que línea directa estaba a cargo de la secretaria de Relaciones Industriales, pero con el tiempo el medio cayó en el olvido, tanto de los encargados como de los empleados.

Linea directa era un órgano que a veces no tomaba en cuenta las opiniones del trabajador, la secretaria las seleccionaba de acuerdo a su importancia, y se podía tener o no constestación; generalmente se daba la respuesta, pero no se actuaba en el mismo grado. La constestación podría decirse, que no era muy rápida.

Sin duda, este fue un órgano que se pudo haber explotado para dar un mejor servicio y tener una comunicación ascendente, pero no se le dio la importancia y seriedad que le correspondía.

B) Tablero o Periódico Mural: consiste en dar a conocer información de interés personal o de seguridad en la preparación de alimentos. Su poca efectividad se debió a.

1. Se cayó en la monotonía, no había un seguimiento y periodicidad constante, lo cual implicaba determinar el tiempo necesario para informar y reemplazar la información vieja, que ya no es noticiosa. Además que es un medio lento.

2. Faltó una reorientación que fijara los fines y temas a tratar por este medio.

3. No se le dio la importancia que tiene y cayó en desuso, pasando inadvertido, además que capacitación lo dejó un poco de lado por dedicar más tiempo a sus cursos.

Actualmente, linea directa y el tablero, pasan inadvertidos, sirven sólo de arreglo de la recepción pero difícilmente alguien que vaya pasando se detendrá para observarlos debido a los siguientes inconvenientes:

- No se ha resaltado su importancia.
- No se ha invitado al personal a volver a participar en ellos
- Les falta difusión. Hay varios empleados que desconocen la existencia de éstos y para que sirven.
- Replantear el contenido a tratar de cada medio
- Resaltar la información importante - en el caso del tablero - y trabajar en el formato, para distinguirla de acuerdo a la importancia de su contenido.
- Comprender las inquietudes del empleado, captarlas y basarnos en ellas para elaborar nuestros comunicados.
- Tener una persona o departamento especializado en materia de comunicación -de preferencia un profesional-, que se encargue de dirigir estos medios o demás comunicaciones, permitiéndole llevar un seguimiento y tratamiento de la información, así como del clima laboral.

- Además la persona o departamento encargado debe realizar un informe de las actividades o resultados arrojados. Así como tener un estrecho contacto con los trabajadores.

Finalmente en lo que respecta a los medios de comunicación utilizados; tenemos en los orales a las juntas: "las cuales se dan sólo cuando existen problemas, la causa de que no haya una periodicidad, es porque no hay espacios determinados para estos fines, una mala coordinación y falta de planeación e incluso no hay tiempo, siempre se está trabajando bajo presión", asegura el gerente de Relaciones Industriales de la empresa.

Así la utilidad que observa el Licenciado Jorge López en las estrategias de comunicación, es la de servir como medios preventivos para atender problemas con prontitud.

En la última estrategia de comunicación que se estaba trabajando era en la elaboración de un boletín, el cual se tuvo que archivar por falta de presupuesto, y no se autorizó. Nunca salió el primer número; pero la idea era que difundiera tips o consejos sobre como elaborar comidas, y dar un mejor servicio -asegurá la Lic Selene Hernández.

Hasta el momento sólo se había trabajado con el diseño gráfico del boletín, y se reportaba el presupuesto para su impresión, más no para la elaboración del contenido; es decir, faltó trabajar la esencia de éste.

Es importante resaltar, que los medios antes mencionados tenían una orientación más hacia los empleados administrativo que a los operativos, dejando de lado a los trabajadores de comedor, no tomando en cuenta que ellos son la base de Proper-meals.

### **- 3.- DIAGNOSTICO DE PROPER-MEALS**

La empresa Proper-meals cuenta con un total de 1676 trabajadores en nómina en el D.F., y de ésta cantidad 860 son auxiliares de comedor. El resto pertenece a oficinas, almacenes de abarrotes, frutas y verduras, carnicería, tráfico, vigilancia y control de calidad. A su vez, un comedor puede estar compuesto desde seis hasta con poco más de 50 personas, dependiendo de la magnitud de la empresa a la que se le preste el servicio.

Entre los principales problemas que se ha presentado últimamente se encuentran: el cierre de comedores - 'lo importante no es subir, sino mantenerse'-; las renunciaciones; cambios de comedor; así como los conflictos entre el personal.

La renuncia voluntaria es muy común en esta empresa, al igual que los rotativos. Hay una gran cantidad de personal que logra durar muy pocos meses; es por ello que el departamento de selección de personal constantemente tiene que estar contratando auxiliares de comedor.

No se puede culpar a este departamento, que hayan tantos cambios o bajas en el personal. Lo adecuado sería ir a los comedores y observar las fallas. Incluso, se ha dicho, que el comunicólogo encontrará sus herramientas de trabajo en el lugar donde se realizan las labores diarias y no detrás de un escritorio.

Cabe reiterar que el auxiliar de comedor es nuestro punto de partida y central en este trabajo, por ser un público masivo y ser la base de la producción; además, por tener contacto directo con el cliente; por lo tanto es punto clave para detectar problemas, los cuales van desde conflictos en el mismo comedor, hasta fallas administrativas, que ellos logran captar. Principalmente para ellos se hará la propuesta de comunicación; aunque muchas veces las informaciones de la dirección son generales y destinadas a todos los trabajadores.

A primera vista el perfil del "galopino" o auxiliar de comedor, es equivalente a un obrero, con educación básica, de bajo nivel socioeconómico, y su ocupación es la de ayudar a preparar la comida. Su jornada de trabajo es de ocho a diez horas diarias; su trabajo generalmente lo desarrolla bajo presión, para poder prestar el servicio a tiempo de acuerdo a horarios ya establecidos. Además este trabajador tiene otra función extra, ya que él hablará por nuestra empresa a los clientes, en la forma de dar un buen servicio, siendo atentos y causando la mejor impresión de limpieza y calidad. Será nuestra mejor publicidad al proyectar una imagen institucional satisfactoria a nuestros intereses.

Tenemos así, que el trabajador de comedor en su mayoría es gente de 20 a 35 años de edad - según el departamento de Capacitación-, ya que por políticas de algunos comedores, siempre se prefiere tener gente joven. Los que son mayores de 35 años, empiezan a ser removidos a comedores donde si los aceptan, pero hay veces que no les convienen los cambios al empleado, ya sea por el horario o por el lugar, y mejor prefieren renunciar.

Cerca de un 70% de los trabajadores de comedor son mujeres -según estadísticas del departamento de Personal. Además, en su mayoría cuentan con educación básica -primaria y secundaria-. No obstante, puede haber gente que no sabe leer ni escribir o gente que cuenta con un grado de bachillerato o carreras técnicas, pero son minoría.

Lo que se ha podido observar por el departamento de Personal, es que la gente que acude y se contrata, habita a las orillas de la ciudad y en el Estado, por ejemplo: Ecatepec, Naucalpan, Tlanepantla, Nezahualcóyolt, Chalco, Cuajimalpa, Tlane, La Presa, etc.

Como resultado de su procedencia, no tienen los suficientes hábitos de higiene y/o de educación; es decir, limpieza, disciplina y disponibilidad para trabajar

en un comedor. Entonces es importante conscientizarlos acerca de su labor, la cual requiere de una higiene pulcra y de su comportamiento atento para prestar un servicio con calidad.

El departamento de Personal debe poner énfasis en seleccionar gente capaz y competente para desarrollar el puesto, cubriendo con el perfil. Es decir, personas que tengan actitud de servicio, así como aptitud, capacidad y gusto por la cocina. De lo contrario puede resultar ser una persona conflictiva, irresponsable, poco comprometida con la empresa y traer problemas al servicio por no acatar las reglas y políticas a seguir.

Otro problema, es que no se les da la información oportuna y eficiente de como hacer su trabajo - así como de lo que se espera de ellos-, y de lo que acontece en general en su entorno laboral; es decir, falta comunicación y capacitación eficiente que permita tener claro al trabajador el objetivo de la empresa, así como sus límites y alcances para moverse dentro de ésta.

A parte de lo anterior, la problemática que se observa son el movimiento constante de personal; ya que los supervisores no se logran adaptar a sus trabajadores, ellos argumentan que el trabajador no es apto para estar en su equipo de trabajo, pero una vez masivo este problema, "algo raro hay aquí" ¡ hay que observar si el problema es el trabajador o el supervisor !

Es importante detectar hasta donde el supervisor cumple con sus funciones, y las lleva a cabo, y como se comunica con sus empleados. Aunque no es valido echar toda la culpa al supervisor de las fallas, hay un alto grado de causas que así lo determinan. Por ejemplo, en las entrevistas de salida de los trabajadores que abandonan la empresa, realizadas por el departamento de Personal, hacen constar que gran cantidad de los cambios o renuncias se debe a problemas de comunicación en los comedores, pues constantemente entran en conflictos y malos entendidos, motivo por el cual el servicio tiende a entorpecerse.

La Lic. Selene Hernández -capacitadora-, ha detectado, que los supervisores no tienen la capacidad y nivel del puesto en muchos de los casos: "...el problema es que existe cierto favoritismo, el cual no deja avanzar y no es saludable para la empresa moderna. No hay un liderazgo por parte de los supervisores, sino todo lo contrario: prepotencia. En este tipo de trabajos en equipo hay que saber guiar a la gente... para orientarla hacia la meta"; aquí radica la importancia de la comunicación.

Aunado a la ineficacia o poca competencia de los dirigentes operativos, está el tipo de comunicación que se practica en una empresa formal - como la presente-, trazada por un organigrama, donde los contactos son de manera descendente. Dicha forma comunicativa deja mucho que desear, cuando el gerente no tiene claro sus objetivos, metas y planes. De aquí, la importancia de trabajar con los mandos medios para que puedan dirigir a su equipo de trabajo, de la manera idónea y esperada conforme a las metas de Proper-meals.(5)

Muchas veces el esfuerzo de capacitación, se ve frustrado por otras variantes como son las cargas de trabajo a presión para sacar el servicio a las horas establecidas; aunado a esto, se les exige demasiado por un sueldo que no está acorde con la entrega - en el desarrollo laboral del auxiliar de comedor. Además falta motivación e incentivos.

En los centros de trabajo es ilógico la existencia de tiempos muertos, pues siempre se está activo; no obstante, los tiempos extras si existen pero no son remunerados, ya que es necesario quedarse tiempo adicional a la jornada diaria, sin que esto implique una remuneración más.

Se puede decir, que la situación por la cual está pasando Proper-meals, es por un estado de transición, y cambios hechos a raíz de la adhesión de nuevos accionistas - franceses-; como resultado del cambio, la gente no logra adaptarse a las nuevas formas de trabajo - más rígidas- y ven en peligro su trabajo, no hay seguridad.

Al observar que la etapa que está viviendo la organización es la de Transición, ocasionando conflictos y desestabilización. Se hace necesario implementar un programa de comunicación de ajuste a esta situación, que los integre y familiarice. Hay que comenzar a promover los cambios, adaptarse a las nuevas políticas y formas de trabajo; un programa reformador deberá reorientar los objetivos y dejar atrás lo que ya no funciona para las circunstancias actuales, reformando los existentes.

## **4.- UTILIZACION DE ENCUESTAS**

El uso de encuestas y entrevistas en la investigación en comunicación, ya sea hacia adentro o hacia fuera de la empresa, representan canales de información. La entrevista puede ser un canal descendente más, aunque con un alto grado de retroalimentación para ambas partes.

Un alto grado de retroalimentación se logra por medio de la entrevista, porque se da un contacto directo cara a cara, proceso en el cual, permite a ambos interlocutores que participan en la relación, captar las reacciones respecto de los mensajes emitidos, aún cuando esta comunicación sea muy formal o controlada.(6)

La entrevista que será de gran ayuda para elaborar un programa de comunicación es la de carácter administrativo e interno, la cual es usada para "dar órdenes o instrucciones, para hacer alabanzas o críticas en el desempeño del trabajo, para atender quejas, para adiestrar, para orientar, para seleccionar a un personal nuevo, para conocer la opinión y actitud del empleado tanto en el trabajo como en caso de separación, ect."(7)

Por lo anterior, la entrevista representa un gran canal de retroalimentación directo. Lo indicado sería hacerlas con una frecuencia periódica, la cual podría ser anual, o en su caso, sustituirla por juntas y supervisiones periódicas -sino se cuenta con los tiempos disponibles- y así tener un estrecho contacto con el trabajador.

Desafortunadamente este medio de comunicación no ha sido utilizado para otra situación que no sea la selección del personal; e incluso aquí su explotación no se ha hecho en serio; ya que se puede hacer un estudio cuantitativo a través de las respuestas arrojadas y tener un promedio de "X" cualidades del personal, o sea, saber como es nuestro personal; los resultados de este estudio cuantitativo se pueden tabular, para saber edades exactas, sexo, rumbos de viviendas, situación económica y social, etc. Datos que pueden resultar relevantes en la toma de decisiones o para hacer cualquier movimiento

Por otra parte, la encuesta es concebida como un instrumento de retroalimentación para la dirección o la gerencia, que le permitirá saber como andan sus centros de trabajo. De manera general, es vista como un termómetro, el cual mide el clima laboral y detecta necesidades.(8)

La encuesta representa un medio de comunicación ascendente, pero también limitado, pues sólo se obtendrá la información relacionada a las preguntas que se formulen - los temas a tratar ya son fijos-; debido a que el trabajador responde a lo que se le pregunta, y todo trato con él está condicionado

Tanto la entrevista como en la encuesta son medios de recolección de datos para el campo de la investigación en comunicación organizacional.

Para los fines de este estudio, nos centraremos en las encuestas, las cuales nos ayudarán a obtener información para elaborar los medios de difusión de la empresa, conocer al trabajador al que intentamos dirigirnos, y por ser un instrumento que puede realizarse en poco tiempo y de manera masiva entre el personal.

La encuesta como cuestionario escrito nos permite conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona; puede contener preguntas abiertas, cerradas o forzadas; en las cuales se obliga a nuestros encuestados a dar una sola respuesta sin que exista otra más - aunque si las haya, es un cuestionario tendencioso-; por eso, debemos de buscar dar las respuestas más objetivas posibles a nuestros cuestionamientos, y no las que nosotros queramos ver.(9)

La principal encuesta que debe realizarse en la empresa es la de actitud, la cual se realiza mediante investigación muestral o sondeo. Esta técnica consiste en escoger una muestra representativa del conjunto que se trata de conocer; su levantamiento es por medio de cuestionarios, y posteriormente, se procede a la tabulación de los datos recopilados; la elaboración estadística permite indagar posturas y reacciones sobre aspectos de interés sobre el desarrollo del grupo.

Flores de Gortari dice, que todo programa de comunicación debe comenzar con la detección de necesidades a través de una encuesta entre el personal. La cual debe abordar los siguientes temas.

- a) ¿Cuál es la imagen de la empresa ante el personal ?
- b) ¿ Si existen problemas de comunicación y de que tipo ?
- c) ¿Cuál es el ambiente o clima de opinión que prevalece en la empresa ?

Una vez obtenida dicha información, es necesario canalizarla a los niveles directivos de las áreas afectadas, para que se de un remedio.

El cuestionario que se elaboró para Proper-Meals, se basa en muestras realizadas en estudios científicos, consultados en la bibliografía del presente trabajo; pero principalmente en experiencias que ha observado el departamento de Relaciones Industriales de dicha empresa. La principal inquietud es ver porque hay tanto movimiento en el personal de los comedores, así como conflictos personales entre los miembros.

El levantamiento de este cuestionario en los centros de trabajo fue muy difícil; porque no se obtenía el permiso de la dirección, además que se le veía como "grilla laboral, oía a sindicato". Por lo general los administradores son muy cuidadosos en no dejar escapar cualquier tipo de información, al igual que no permiten que otros profesionistas invadan su área. Aunado a esto, también hubo resistencia por los trabajadores para contestar, pues algunos desconfiaban del fin que perseguía la encuesta; sin embargo la mayoría aceptó sin pedir explicaciones

Para elaborar el cuestionario, se tuvo que indagar con los directivos para detectar las suposiciones más generalizadas sobre porque ocurren ciertos problemas, y plasmarlas por escrito, para corroborar su validez o refutarlas.

## **5.- INTERPRETACION DE LA ENCUESTA**

De 850 trabajadores de comedor en total con que cuenta la empresa en la Ciudad de México, se realizaron 60 encuestas, levantadas en dos centros de trabajo. Uno fue el comedor de la empresa misma, correspondiente a las oficinas, ubicado en la Colonia Grangas México (10 auxiliares encuestados, de 14), y el otro fue el de la Vidriera México (50 auxiliares, de 62), escogidos al azar. (VER ANEXO No.3)

La comunidad laboral encuestada, principalmente es joven, pues una mitad fluctua entre los 21 y 30 años; si a esto le sumamos la cantidad de gente menor de 20 años, tendremos que un poco más de dos tercios es menor de 31 años (73%)

El predominio de la mujer es decisivo sobre el hombre, ya que el sexo masculino ocupa sólo un poco menos de un tercio de la población. Esto se debe a la actividad que se realiza, la cocina, la cual tiene cierto estereotipo de exclusividad femenina.

El grado de escolaridad es el básico fluctuando entre primaria -40%- y secundaria -42%-. Haciendo un total de 82%.

Más de la mitad de los trabajadores son casados, y sólo una cuarta parte son solteros. Se observa así, que aunque la población es joven, también lo es casada, y hay que tratar de adecuar a este tipo de público los programas de comunicación, tomando en cuenta las necesidades y ocupaciones de un esposo o esposa, quienes son gente con mayores responsabilidades.

Al entrar de lleno al tema de las preguntas, en la primera, nos dimos cuenta de que más de la mitad de los encuestados no están completamente satisfechos con su trabajo. Lo que lleva a una primera conclusión: que aunque su trabajo les gusta a algunas personas, eso no quiere decir, que esté plenamente satisfecho, pues hay algunos detalles que hay que pulir o cambiar, problemas que se deben resolver

En la segunda pregunta, al pedir su opinión sobre Proper-meals, una tercera parte la ve como una empresa moderna y competente. Un poco menos de un tercio opina que es una empresa que sólo le interesa sacar el servicio, pero no se interesa por ellos. Es mínimo quien contesta que es una institución que se preocupa por su trabajador (7%), o que les ofrece un porvenir (13%). Se puede decir que no se tiene un censo favorable de la opinión del trabajador hacia la empresa.

Respecto a la comunicación que ha tenido la empresa con ellos, el más alto porcentaje (45%) consideran que ha sido buena, pero ésto no significa que sea la mayoría de los encuestados. Es decir, menos de la mitad piensan que es buena; y la mayoría encuentra alguna deficiencia en las relaciones comunicativas. Sin embargo hay que hacer notar qué entienden por comunicación, y distinguirla de lo que es información.

En la cuarta pregunta, cuando se trató de detectar cuál era el principal problema de los comedores, no hubo un estándar o uno al que se inclinara la mayoría; sin embargo, según los porcentajes, el que predominó con mayor incidencia -poco más de un tercio- fue la mala supervisión y el mal trato del supervisor, siendo equivalente al problema de deficientes comunicaciones con los dirigentes. Posteriormente, un cuarto de la población, opinó que no se les daba el material adecuado.

Por último, se les preguntó cuál era el medio de comunicación de su preferencia, y se pudo observar que nuestro público es "teledicto", pues es una mayoría la que prefiere enterarse de las noticias por medio de la televisión, sin embargo, por razones económicas y académicas de este trabajo - y alcances-, y en relación a las características de la empresa que se estudia, se tratará de proponer medios acordes a su capacidad económica y necesidades de sus centros de trabajo.

Haciéndolo de forma sencilla, pero eficiente, para combatir los principales problemas en materia comunicativa que puedan entorpecer el proceso del servicio de comedor

Como resultado de lo anterior se observa que Proper-meals, es una empresa formada básicamente por una población joven, con menos de 30 años (73%); así como en su gran mayoría es personal del sexo femenino (70%); la escolaridad que predomina es la básica -primaria y secundaria, que sumadas dan un equivalente del 82%. Cabe aclarar que estos datos fueron arrojados al levantar la encuesta en dos centros de trabajo, pero no indica que sean los datos generales que abarcan a toda la empresa, sino sólo al comedor de la administración de Proper-meals y al comedor de la Vidriera México. Sólo son datos relativos de la empresa, que permiten dar una orientación al presente trabajo.

Entonces, para poder proponer una forma adecuada y eficaz para transmitir nuestros mensajes en la empresa, debemos de tomar en cuenta que nuestro público mayoritario son mujeres jóvenes a las que habrán de enfocarse primordialmente nuestros medios, sin que ello sea un obstáculo para que sea captado por un receptor distinto, pues la finalidad de todo medio masivo, es el de alcanzar al mayor número posible de público. Por ende, nuestro mensaje debe ser lo más claro y sencillo para que sea entendido por la cantidad más grande posible de empleados - independientemente de sus características. Este último factor debe estar presente siempre que se transmitan órdenes o disposiciones oficiales.

Al hacer referencia a un público específico para elaborar nuestros mensajes, es porque una empresa como grupo social, constituida por gente, tiene determinadas características y rasgos en común, en este caso es la edad, el sexo, la escolaridad, e incluso el estado civil; ya que casi dos tercios de la población son casados; sin embargo la categoría predominante y común es referente a la labor que desempeñan, pues se encuestó a los auxiliares de comedor - un sector que se dedica a preparar comida y prestar un servicio-.

También se observó en las encuestas pasadas que casi la mitad de la población está satisfecha con su trabajo, pero no es la mayoría, ya que un 53% mostró insatisfacción, lo que significa que existen problemas y no se sienten lo suficientemente motivados en este trabajo, para decir que están satisfechos o contentos en sus labores.

Se logró captar, que si bien es cierto, hay un gran porcentaje de auxiliares que ven a Proper-meals como una empresa en expansión (35%), también lo hay, un porcentaje similar (31%) que se contraponen a esta opinión, los cuales afirman que es una empresa netamente lucrativa, a la cual sólo le interesa sacar el servicio; y es un porcentaje mínimo (7%) que la ve con afecto, como parte de él, es decir, como una empresa que se interesa por los trabajadores. Hay que hacer notar que nunca obtiene una mayoría en opinión favorable.

Las actitudes anteriores del empleado hacen notar que existe poca penetración y poco compromiso con la organización; ya que la pregunta va en el sentido de lo que representa Proper-meals para el trabajador, y es raro el que

menciona que es su fuente de ingresos, su fuente de trabajo, estabilidad o seguridad.

Aunado al poco compromiso que se tiene por parte del empleado, encontramos que el principal problema que predomina en estos centros de trabajo, son los conflictos laborales entre dirigentes y auxiliares de comedor; pues señalan como principal problema existente a la mala supervisión y el mal trato del supervisor, aunque éste no fue una mayoría (35%), lo cierto es que fue la opción de más alto porcentaje; y que ha revestido gran importancia en las entrevistas de salida, al mencionar que salen por culpa de "x" supervisor.

Estas preguntas nos dan una idea del principal problema a atacar en estos dos centros de trabajo; estos son los conflictos con el supervisor y el de crear una imagen positiva que los integre a la empresa.

- NOTAS -

(1) Este capítulo fue elaborado en sí con la información recogida en la investigación de campo, en pláticas y datos implícitos en la observación directa; principalmente en entrevistas con los dirigentes que se mencionan como tal, por medio de las encuestas y básicamente con el folleto de la propia institución "CALIDAD PROPER-MEALS"; de aquí, que no haya varias citas en el presente apartado.

(2) La comunicación descendente, se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Principalmente este es el tipo de comunicación que a diario practica el gerente o el supervisor Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. " COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA"; Manual gerencial, Ed. Trillas, México 1995, P.27

(3) "FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION Y CULTURA CORPORATIVA", PEMEX-Instituto Mexicano del Petróleo, México 1991, P. 92

(4) Para mayor información de esta teoría y otras escuelas de la organización, consultar el capítulo segundo de este trabajo y la obra de Gerald M. Goldhaber "Comunicación organizacional".

(5) Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. " COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA"; Manual gerencial, Ed. Trillas, México 1995, P. 31

(6) Idem. P.86

(7) DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA" UNAM 3ra EDICION, MEXICO 1974, P.72

(8) Concepción expuesta por Abraham Nosnik en el manual gerencial "Comunicación organizacional práctica".

(9) Goldhaber, Gerald M. "COMUNICACION ORGAN. .", op.cit. P. 337

## **CAPITULO V.**

# **" ESTRATEGIA DE COMUNICACION PARA PROPER-MEALS "**

# 1.- EL AREA DE COMUNICACION

El departamento de comunicación se ubicaría en la gerencia de Relaciones Industriales, con un cubículo especialmente para la comunicación interna, o una persona encargada de coordinarla.

Sus actividades principales serán:

- a) Obtener y elaborar información
- b) La difusión
- c) Análisis de la información laboral
- d) Realizar programas preventivos
- e) Realizar programas motivacionales
- f) Inspeccionar las actividades que se realicen
- g) Organizar eventos y actividades recreativas
- h) Elaboración de documentos persuasivos e incluso administrativos
- i) Sondeos de la opinión laboral
- j) Relaciones públicas, entre otros.

Cabe mencionar que no todas estas actividades se dan al mismo tiempo, sino que se realizarán según las circunstancias lo necesiten.

De preferencia el personal encargado debe ser un profesionalista de la comunicación, el cual pueda dirigir tanto la interna como la externa - entre ella la publicidad - y tener una idea unificada de lo que habrá de hacer adentro y proyectar hacia afuera.

Dentro de los primeros problemas a vencer (y urgentes) están las malas relaciones entre jefe y trabajador, pues se ha detectado una mala supervisión, debido a que no se está capacitado para tal función; el primer paso sería, que el departamento de Selección de Personal y Capacitación trabajaran conjuntamente sobre el individuo que aspira al puesto, para que sea el candidato ideal el que lo ocupe.

El comunicador por su cuenta puede elaborar un curso de comunicación que abarque tanto relaciones humanas y técnicas comunicativas para dirigirse al trabajador.

El departamento de comunicación será donde se reciban todas las opiniones, sugerencias o quejas de los trabajadores. Así mismo, será el principal productor de información que se dirija a éstos.

Al empezar desde 'cero', es necesario que todo ejecutivo de la comunicación se haga las preguntas elementales y evidentes para poner en marcha un plan en la materia: ¿Quiénes somos? ¿Qué es lo que queremos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?(1)

Grosso modo, la primer pregunta la desarrollamos en el capítulo anterior, al presentar quien es Proper-meals, empresa que presta servicio de comedor. Respecto a lo que queremos, se trató en el mismo capítulo y se contesta también en el presente, el tratar de mejorar las relaciones de trabajo a través del uso de los medios de comunicación impresos y orales, y que repercuta favorablemente en la producción y elimine problemas de trabajo. Y hacia dónde vamos -o intentamos ir-, es hacia una productividad con calidad y calidez en el servicio prestado al cliente. Por lo tanto, todavía nos resta desarrollar estas ideas para conseguir nuestros objetivos.

En cuanto a la función del comunicador, ya ha sido analizada en el primer capítulo.

## **2.- CURSOS A LOS SUPERVISORES**

Proper-meals deberá comenzar a trabajar en el área de Reclutamiento y Selección, para hacer una rigurosa selección del puesto de supervisores, cocineros o Cheff, es decir, de sus mandos intermedios y dirigentes operativos.

El segundo paso es el de darle la capacitación adecuada al dirigente de esta área operativa; organizar cursos sobre liderazgo y toma de decisiones, así como los que fomenten y enriquezcan las relaciones humanas como parte fundamental en la integración del equipo de trabajo.

El liderazgo juega un papel sumamente importante en la labor de cocina, debido a que implica dirigir a todo un grupo de personas que debe sacar a una hora determinada el servicio con la cantidad exacta de platillos, y claro, con las condiciones y el buen sazón que requieran los alimentos al gusto del paladar del comensal.

La supervisión deberá estar atenta en lo referente a la higiene, temperatura y estado físico -adecuado- de los alimentos antes y después de ser preparados. Evitando darle al cliente un platillo de mala calidad o causarle problemas estomacales. Es así como la comunicación será decisiva en el equipo de trabajo, para detectar hasta la más mínima falla en el lugar menos pensado.

Sin un plan de trabajo y eficientes relaciones comunicativas, difícilmente se logrará avanzar y superar obstáculos, para ello vamos a necesitar de verdaderos líderes que sepan dirigir un equipo de trabajo. Por esto, vale la pena invertir en la

formación de mandos intermedios operativos que sean competentes en cualquier circunstancia y condiciones laborales

Es fundamental combatir este síntoma de malestar que han arrojado las encuestas y que ya suponían los ejecutivos de Relaciones Industriales al detectar que no había un liderazgo efectivo. La pregunta fue la de qué problema existía en su centro de trabajo, teniendo una mayoría relativa -35%- la mala supervisión y el mal trato del supervisor. En este momento, en que ya están colocados los supervisores y demás dirigentes operativos, es necesario que actúe el departamento de capacitación implementando cursos vinculados con el aspecto comunicativo y que logre instruirlo en el liderazgo efectivo.

Siguiendo esta línea, existe una pregunta en la encuesta levantada de cómo ha sido la comunicación entre empleado y la empresa, predominando en una minoría quienes la calificaron de buena, ya que el resto, encuentra un aspecto que la hace ser deficiente. Por lo tanto aquí nuestros supervisores y demás dirigentes deben hacer uso del acto comunicativo para cambiar esta imagen y fomentar las sanas relaciones con nuestros empleados.

### **3.- MEDIOS A UTILIZAR**

La pregunta final de la encuesta levantada entre los auxiliares de comedor, nos presenta a un público televidente, que le gusta ver televisión, poco más de la mitad (53%). Sin embargo por las condiciones laborales, en las cuales, el trabajador desarrolla su actividad, ésta le exige de toda su dedicación y destreza manual; se dificultaría así, la llegada de nuestros mensajes por medio de la televisión y videos, los cuales implican atención e incluso un horario establecido. Por lo general, de tiempo es de lo que se carece en los comedores, puesto que constantemente se está trabajando bajo presión.

Otro inconveniente relevante, es el factor económico, pues no se tiene contemplado en el presupuesto una parte para un programa de comunicación, y si existiera, éste no alcanzaría para producir este tipo de materiales.

No obstante, como nuestro público sigue siendo visual, nos queda otra forma de comunicarnos con él, haciendo uso de los medios impresos, los cuales son canales tanto más accesibles y cómodos para el empresario como para el trabajador.

Resulta más práctico para los empleados llevarse a otro lugar las publicaciones sin necesidad de asimilarlas en un momento determinado y en un lugar fijo. Podrá verla en el momento que tenga tiempo, por ejemplo, en su casa leerá los boletines o volantes; los avisos, carteles o periódico mural, estarán a su disposición en cualquier momento en las instalaciones de la empresa

Los medios más propicios a utilizar de acuerdo a las necesidades y características de la empresa serán:

- I ) EL boletín,
- II) El periódico mural o los avisos, y
- III) El cartel

Por ser más accesibles a los costos de la empresa, acordados para transmitir mensajes generales y sencillos para ser captados por los auxiliares de comedor, y adaptables a las instalaciones o tareas de trabajo.

No cabe duda que la importancia y necesidad de apoyarnos en una publicación interna, se debe a que constituye en principio "una herramienta de la comunicación organizacional, que sirve para crear o reforzar una actitud favorable hacia la empresa, así como para transmitir los mensajes generados por ésta."(2)

Aunque estamos hablando de medios impresos, cabe señalar que también se hará uso de la comunicación oral, practicando los contactos directos cara a cara, las relaciones humanas -incluido el tema del liderazgo-, las reuniones formales e informales, y un medio de comunicación ascendente como es el buzón; sin embargo, en este momento nos centraremos en los medios impresos antes mencionados.

Los medios impresos hacen referencia a un tipo de comunicación escrita, ya que es fundamental para transmitir mensajes; se sabe que "... quien consigue hacerse entender mejor, dispone de un elemento valioso para obtener mejor trato con sus semejantes, y la comunicación escrita coadyuva a estos propósitos, porque supone un ordenamiento previo de ideas, tantas veces como sea necesario, hasta hallar la frase y el contexto que transmitan un mensaje con la mayor precisión."(3)

La comunicación escrita nos va a permitir planear, ordenar y desechar datos, así como rectificar y complementar, permitiendo la reflexión de las cosas antes de tomar su forma definitiva. Al hablar de la comunicación escrita, hay que hablar de la función que juega el lenguaje, pues habrá que utilizarlo adecuadamente, conocer sus reglas gramaticales y de redacción, teniendo presente los conceptos significativos necesarios para expresar una idea. Cuando contamos con éstos elementos, tenemos grandes probabilidades para transmitir un mensaje claro, completo, coherente y preciso, que sea captado fácilmente por el receptor al que se dirija, con la intención deseada

Cabe mencionar, que el mensaje escrito estará influido en sus alcances con el público por el contexto en que se ha emitido, debido a que puede ser alterado - o captado de forma distinta a la prevista- por factores externos e internos del emisor y receptor al momento de comunicarse.

Aunque se ha hablado de la importancia que juega la comunicación oral en el trato directo con los empleados, habrá momentos en que se requiera la forma escrita y será decisiva cuando se requiera de exactitud, de tecnicismo y de rigor inflexible; y

que como comunicado oficial deba darse a conocer a todos los miembros de la organización y no exista excusa de no haberse enterado.

La comunicación escrita se utilizará primordialmente en las disposiciones, órdenes y demás comunicados oficiales, revistiendo gran importancia el boletín y el periódico mural, los cuales serán medios oficiales para que circule una nota relativa a las labores diarias y formales.

El cartel vendría a ser un medio complementario a las actividades de trabajo, teniendo su principal función como medio preventivo y de imagen institucional, el cual estará constantemente acompañando al trabajador, orientándolo sobre lo que debe y no debe hacer - según el mensaje que transmita -; y permitirá prevenir problemas que puedan alterar el proceso productivo e incluso su propia seguridad.

Por su parte el comunicador debe estar muy atento y activo en la elaboración y desarrollo de dichos medios de información; cuidando su aspecto noticioso y motivacional, que atraigan el interés del público.

Se debe hacer una comprobación constante de los medios, para regular su eficacia; observado cual es la posible influencia en los empleados, en sus actitudes o acciones, y ver si están siguiendo las disposiciones. Dichos factores, serán termómetros para medir la efectividad de nuestros canales de comunicación, pues nos ayudarán a ir moldeándolos mejor.

Los medios de difusión deberán tener un estilo muy original y familiar para los empleados de la empresa, que les sirva para identificarse como miembros de Proper-meals. Además, deberán seguir una línea empresarial; es decir, todo programa de comunicación se desarrolle con base en el objetivo que persigue la empresa, así como a sus políticas.

### **3.1. CIRCULARES :**

Ahora entramos al primer medio escrito, que son los informes oficiales, los cuales se dan en una forma básica como son las cartas o las circulares enviadas a un público específico, o bien, general. Su uso es muy frecuente en toda empresa u organización.

La circular es el comunicado que tiene como finalidad la de informar o persuadir en torno a algún acontecimiento de manera breve y sencilla; es dada por un nivel superior a todos o gran parte de sus subalternos. "Es el escrito que se emplea para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias o a numerosas personas, a quienes por igual interesa."(4)

Mientras que la carta impresa, similar a la circular, también es información para un grupo específico. Dentro de la empresa, las oficinas individuales,

departamentos, áreas, bodegas o plantas, pueden requerir cada una de su propia carta individual para su sector. "Si la empresa está interesada en promover una imagen ágil y moderna, la carta impresa, resulta un medio de comunicación ideal."(5)

Liámesele carta o circular, se entenede que es el medio de difusión más sencillo y práctico, utilizado generalmente, por toda empresa, para transmitir información a distintos puntos de la organización. Se propone utilizar este medio para dar a conocer las informaciones, avisos, órdenes y demás noticias de interés general para los trabajadores de comedor y áreas involucradas con el tema a tratar.

Su formato es en una hoja tamaño carta o media carta, la cual se dirige a un público específico -trabajadores de "X" área - o puede ser general. La hoja especifica en el ángulo superior izquierdo a quien se dirige, en la parte central se desarrolla el contenido o asunto a tratar, y en el ángulo inferior derecho va firmado por la autoridad que le dio el visto bueno.

Para darle un estilo más característico y familiar, deberá estar en hojas menbretadas con el logotipo de Proper-meals, e incluso llevar un marco de color verde la hoja.

Se propone que el logotipo para utilizar por la empresa sea la figura de un SOL humorístico, el cual represente un factor motivacional para el trabajador, indicando conceptos de grandeza, energía, dinamismo, vitalidad, altura, brillantes y sobretodo alegría y entusiasmo.

El logotipo del sol será un símbolo que estará presente en toda comunicación escrita dirigida al trabajador; e incluso, en los carteles y anuncios se podrá modificar la actitud de dicha figura -estado de ánimo- según la flexibilidad del mensaje y del medio -ya que hay que tener formalidad y seriedad cuando el tema lo requiera.

El color verde claro ha sido adoptado por la empresa como su color oficial, plasmado en su logotipo Dicho color es combinado con el blanco para hacer la identidad de la empresa.

Se debe utilizar en lo posible el color verde para que resulte familiar y sea un rasgo distintivo y característico. No sólo se utilizará en la elaboración de documentos, sino también como distintivo en los uniformes, autotransportes, y demás artículos pertenecientes a dicha empresa.

El color verde será una muestra de imagen institucional, pues al combinar el verde con el blanco, darán una imagen de higiene y limpieza, además que son colores vivos y llamativos, los cuales funcionarán como factores motivacionales.

El significado de los dos colores de Proper-meals es el siguiente:

Teóricamente, el color blanco se vincula con la pureza, la perfección, la inocencia. Significa, la castidad, el frío, la paz y la limpieza.

El color verde, es el color de la naturaleza, la frescura, cuando es claro da la sensación de descanso. Simboliza la esperanza.(6)

La circular se puede hacer en más de una hoja, según sea necesario, pero tratando que sea lo más clara, breve y sencilla.

Cuando una circular sea utilizada como hoja volante, deberá ser entregada en los centros de trabajo con el número exacto para cada trabajador. Cuando la elaboración de circulares sea limitada, se deberá aprovechar el periódico mural para ser exhibida y si su contenido no requiere de urgencia puede esperar a ser publicada por medio del boletín.

Su carácter de circular no precisará tener una fecha de elaboración, su elaboración estará condicionada según se requiera dar a conocer una información de interés general en forma de avisos.

Su estilo y lenguaje deberá ser expresado de modo formal, claro y sencillo, que indique seriedad absoluta, empero, podrá hacer uso de los tecnicismos según el tema a tratar. (Ver ANEXO No.4)

### **3.2. EL BOLETIN :**

Cabe enfatizar que dentro del rubro de impresos destaca en forma especial, el empleo de las publicaciones propias de la empresa como herramienta más directa para comunicarse con un público específico.(7) De esta forma será necesario, utilizar un medio que permita transmitir los objetivos, imagen y conductas deseadas, y sobre todo que fomenten la integración de la organización como equipo de trabajo

De acuerdo a las necesidades de la empresa y a su objetivo: 'sensibilizar al trabajador de comedor para prestar un servicio de calidad con el cual se mantenga la preferencia de los comensales, así como, dar información acerca de cómo desarrollar sus labores diarias'; el boletín viene a ser el medio idóneo para cumplir con esta función.

Por razones de presupuesto y de la diversidad de sus centros de trabajo - 60 comedores aproximadamente en el D.F.-, y la forma en que está estructurado, no se puede editar un periódico o revista que abarque a toda la empresa. El boletín resulta ser el medio ideal para transmitir información a un público específico, en el tiempo más corto posible; además que su lector siempre tiene prisa - como nuestro auxiliar de comedor-, el cual podrá llevarse y leerlo cuando quiera.(8)

Recuérdese que la finalidad de contar con una publicación interna, es la de tener un canal de comunicación con el trabajador, cumpliendo una función informativa primordialmente y que sea el medio oficial para divulgar cualquier disposición de las áreas directivas; e incluso para analizar temas de interés general

que puedan orientar y hasta persuadir al personal a asumir determinada conducta o posición.

El boletín resulta ser un medio económico - comparado con la impresión y elaboración de una revista o un periódico-, accesible para el presupuesto y características de una empresa de la magnitud de Proper-meals, así como por el número y estructura de ésta. Además, por la cantidad de información que se elabora y se debe transmitir.

Para determinar el estilo a emplear en su elaboración, se deberá tener en cuenta que su principal público - de acuerdo al número mayoritario de población- son los auxiliares de comedor. Toda información debe estar pensada para que sea leída por este sector de la población, lo cual no implicará que no pueda llegar a ser leída por otras áreas. La información a tratar debe ser de carácter general, buscando que tenga el mayor alcance posible de público, pero evitando que sea demasiado técnica.

El boletín como medio económico, tendrá que ser impreso en pliego de papel couché, que al doblarse a la mitad de un total de cuatro páginas. Particularmente el de Proper-meals será elaborado con dos pliegos, que den un total de ocho páginas, y sólo cuando la información así lo requiera se anexará otra mitad de un pliego en el centro para formar 10 páginas.

Su publicación está determinada por los factores antes mencionados, principalmente por el presupuesto, lo cual hace que tenga una periodicidad mensual. Aunque al hablar de un mes, es comenzar a rezagar la información y atrasar noticias, que pueden perder esa cualidad y dejar de interesar al empleado. Por lo tanto la colocación de la información en este medio, se hará de acuerdo a su importancia y trascendencia. Así se llevará una secuencia informativa.

Para que sea costearable el boletín, se hará la impresión en offset y con un tiraje de 1,000 ejemplares, obteniendo un costo bajo por cada uno de los ejemplares, que permitan absorber los costos del diseño y originales; pues estos últimos son los que cuestan más, independientemente del número de ejemplares que se requiera.

El boletín de Proper-meals, debe contemplar como temas básicos los siguientes:

- 1.- Tienen primacía las circulares, avisos, disposiciones, acuerdos, o cualquier acontecimiento relacionado con la empresa -o que la pudiera afectar-, los cuales aparecerán como encabezados principales en la primera plana.

En la primera plana se contemplarán los encabezados de los artículos a tratar, ilustraciones o gráficos del tema principal, tratando de resaltar una imagen positiva de Proper-meals.

También se deberá tratar en la primera plana el tema más relevante del mes, a manera de editorial; es decir, hacer un comentario que analice una situación

actual involucrando a la empresa y al trabajador. Se mostrarán las razones de por qué es importante determinado acontecimiento, sin embargo, éste no sólo podrá referirse a la empresa, sino a un problema del país o de la comunidad en general que tendrá repercusiones generales ya sea en las labores diarias o en la persona como individuo. El fin es despertar el interés del trabajador en el desarrollo que puede seguir la empresa ante los distintos acontecimientos.

El editorial puede funcionar también, como factor motivador, para divulgar y hacer público un reconocimiento o felicitación de los logros obtenidos de su personal o de la empresa en general.

En sí, el boletín puede ser utilizado para persuadir al grupo a adoptar determinada postura y sensibilizarlo para que realice una tarea en especial; incluso para hacer una llamada de atención o recriminación por las deficiencias grupales en el servicio, o bien respecto a la relación con los comensales. Claro que si hay avisos importantes o disposiciones, éstos ocuparán la atención de este espacio, para que sean explicados o analizados, ayudando a que el trabajador los asimile de manera más fácil.

2.- Recomendaciones de trabajo: se refiere a las formas de realizar la tareas, tips de como agilizarlas, innovaciones y métodos de trabajo, recomendaciones de como cuidar la elaboración de los alimentos y su estado físico, como evitar infecciones; como tratar al comensal, etc. Reportajes o artículos sobre investigaciones acerca de los alimentos, menús, higiene u otros temas relacionados con la comida.

3.- Recomendaciones sobre la seguridad laboral: como utilizar las herramientas de trabajo, como prevenir accidentes, como disminuir el desgaste de energía, como desarrollar el trabajo en las instalaciones, etc.

4.- Temas de interés colectivo y de vanguardia, los cuales pueden ser variados, desde científicos, hasta psicológicos, como de relaciones humanas; de preferencia deberán estar enfocados al giro de la empresa.

5.- Artículos de interés general para el trabajador, sobre sus derechos y obligaciones, tratados de forma coloquial; así como lo que se espera de ellos; como hacer valer las prestaciones de la empresa; o sobre cultura laboral.

6.- Reportajes sobre eventos culturales, artísticos, deportivos o sociales de la empresa, o mejor dicho, de su personal.

7.- Reconocimientos del personal más destacado durante la vigencia del la publicación; esta sección al igual que la de los eventos antes mencionados, puede ir acompañada de fotografías, para hacerla más llamativa y motivadora

8.- Un espacio dedicado a la creatividad del trabajador, el cual puede escribir recetas de cocina, tips o sugerencias: será un espacio abierto a la creatividad culinaria.

Se puede hacer por medio de concurso la publicación de estas notas, seleccionando las mejores y dando un estímulo; si no hay participación masiva, el comunicador se encargará de investigar nuevas recetas y publicarlas.

9.- Finalmente, en la última página, se podrá dedicar un espacio a la cultura general y a la recreación; por medio de juegos y pasatiempos, y así hacerlo divertido e interesante para el trabajador, al cual se le premiará con pequeños presentes lo importante es motivarlo y despertar su curiosidad para hojear el boletín y atraer su atención a través de encabezados impactantes.

El objetivo como ya se mencionó, es mantener informada a la comunidad laboral y fomentar la integración del trabajador, logrando que se "ponga la camiseta" y halla un sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización.

Su distribución se hará directamente en los centros de trabajo, llevando un número de ejemplares mayor a la mitad de trabajadores de cada centro de trabajo - comedor - para que puedan distribuirse otra parte en las demás áreas operativas y oficinas; la distribución que se propone es que se repartan 700 ejemplares entre los 850 auxiliares de comedor, y los 300 restantes, en las demás áreas.

El propósito de no repartir el número exacto de boletines en cada centro de trabajo, es porque el mismo consumo, dejará apreciar si despierta el interés del trabajador, al querer obtenerlo y llevárselo, sin que la publicación tenga que parar en el bote de basura.

El boletín debe dirigirse a un público común y sencillo, tratando de hablarle en un lenguaje claro y coloquial, sin redundar en tecnicismo o frases sin coherencia, preparadas para trabajadores de clase baja y con estudios básicos.

Finalmente hay que tener presente que nuestro medio debe enfocarse a las mujeres, pues existe cierto predominio del género; llevando implícito un toque femenino en su elaboración y un estilo moderno, pues también la juventud se impone en la población. De esta forma estamos hablando de un medio "buena onda" sin que pierda la formalidad de publicación oficial. (Ver ANEXO No.5)

### **3.3.- EL PERIODICO MURAL :**

Otro medio de comunicación que servirá como principal fuente de motivación es el periódico mural.

Tomando en cuenta la distribución de los comedores, su número, así como el tipo de gente que trabaja en cada uno de ellos, se llega a inferir que, tendrá que ser

descentralizado este periódico mural de las manos del comunicador, para que sea elaborado con ayuda del mismo personal que labora en cada lugar de trabajo.

El comunicólogo fungirá como guía y supervisor de su desarrollo y de la forma que tome, sin que necesariamente tenga que ser el creador del material que contenga dicho tablero. Es decir, el mejor material para hacer interesante éste medio, es el que tengan que comunicar los miembros de ese grupo.

No obstante, el periódico mural servirá como un órgano informativo oficial, que al igual que el boletín, difundirán las disposiciones oficiales. En este periódico se pegarán todo tipo de circulares que contengan información de interés general para la comunidad laboral, o sea urgente darse a conocer, sin necesidad de esperar a ser publicadas en un medio impreso; así mismo contendrá informaciones sobre reconocimientos, felicitaciones, avisos y órdenes específicas sobre ese centro de trabajo dadas por el gerente o supervisor; también se colocarán comunicaciones persuasivas que demanden una determinada actitud por parte del trabajador.

El periódico mural o tablero es un pizarrón forrado de corcho donde se colocan todo tipo de comunicaciones, sus dimensiones son, generalmente, de 1.5 mts. de alto, por 1.8 mts. de largo. En este caso, el pizarrón será más pequeño a razón del número de trabajadores que hay en cada comedor - fluctuando entre 8 a 50 empleados-, así como a las dimensiones de las áreas de cocina, lugar donde pasan la mayor parte de su tiempo.

Es recomendable que se coloquen tableros en aquellos lugares donde hallan más de 20 empleados; pues si bien, teóricamente, se dice que en un grupo después de 15 integrantes, se hace necesario la intervención de un supervisor que coordine las actividades a realizar; en este caso, además del recurso supervisor, se necesitará estar apoyado de un material que le ayude a planear las actividades del grupo con mayor eficacia y que fomente la integración de su equipo con la empresa, teniendo como resultado sanas comunicaciones. Los supervisores serán puntos claves e intermediarios de la empresa, que guiarán su desarrollo.

Una medida más pequeña y adecuada a estos centros de trabajo sería de 80 cms. de alto por 1 m. de largo.

Su importancia radica en que es un medio accesible a la vista de todos, siempre que se encuentra en un mismo lugar y en forma permanente. Aunque la información después de un tiempo breve, deberá cambiarse frecuentemente, para que el medio no pierda la novedad e interés del público.

Su estabilidad del tablero nos garantiza que tenga mayor alcance la información, por la accesibilidad a la vista de todos.

Además, tiene la ventaja en comparación con el boletín, de ser más versátil y estar cambiando la información en periodos más cortos; de preferencia cada semana, para que no pierda la novedad y caiga en desuso, por contener información repetitiva y vieja. Aquí habrá la oportunidad de cambiar y poner nueva información,

según sea necesario y en el momento que se quiera, sin la limitación de esperar a que se imprima todo un medio - como en el caso de la revista o el boletín.

El empleado se verá mayor motivado a acercarse al periódico mural, cuando éste le muestre cosas nuevas, de lo contrario se le hará tedioso y acabará por ignorarlo. Sin embargo, por mucho que su accesibilidad sea apta para informarse, pero si la información que contiene no es interesante para su público, éste no lo descubrirá y parecerá como que sí el medio estuviera vacío - según la teoría de los "usos y gratificaciones" pasará desapercibido

Es importante trabajar con la presentación y ubicación que se le de a la información y el lugar que ocupe. Por lo tanto, se propone jerarquizar ésta, asignándole un lugar fijo a cada tema. Otra forma de distinguirlo sería darle formatos y encabezados distintos según la sección que trate.

El color de cada información será otro factor de identificación, ya sea para diferenciar la información acerca de un tema, de la fuente o de su fecha de elaboración.

Se menciona en el libro "La comunicación en la empresa" - de Ricardo Homs Quiroga-, que cuando no se cuente con información nueva, será preferible que se deje vacío. "Los periódicos murales tienen como finalidad el ser un vehículo informativo y ágil, que permite dar a conocer los hechos en forma inmediata y oportuna."(9)

El tablero resulta el canal más adecuado para comunicados urgentes, o para eventos especiales del personal que contengan fotografías, las cuales difícilmente podrían ser publicadas por su extensión. Este medio resulta una buena opción, para una empresa que tenga limitado el presupuesto de un programa de comunicación; por resultar económico y fácil de armar, pues gran parte del material será dado por los integrantes de la organización.

El comunicador será el supervisor del tablero, contribuyendo con informaciones oficiales que puedan ser elaboradas por los directivos o por él mismo, según el carácter informativo. Si no es posible que el comunicólogo pueda trasladarse a cada unidad laboral, será mejor que el supervisor cambie la información del tablero, siguiendo las recomendaciones antes citadas

Es importante que el comunicólogo entregue cada quincena al supervisor - pero no, en más tiempo- , el material que quiera que se de a conocer; a su vez, el supervisor se encargará de la colocación de la información en el tablero, de acuerdo a su importancia y la fecha. Aunado a esta información, se complementará, con material que surja en las mismas áreas de trabajo como son las siguientes.

- Contenido del Periódico Mural

- a) Informes sobre eventos que se desarrollarán próximamente
- b) Avisos oficiales
- c) Felicitaciones a los empleados el día de su cumpleaños
- d) Recetas dadas por el personal, investigadas, o bien, son nuevas recetas que se deberán elaborar esa semana
- e) Utilización correcta del equipo de trabajo
- f) Notas sobre como mejorar el servicio, higiene o cuidado con los alimentos.
- g) Avisos económicos, si alguien desea vender algo
- h) Espacio abierto, para que el personal participe con dibujos, poemas, comentarios, sugerencias, fotografías, etc.
- i) Publicación del plan de trabajo, los menús de la semana, o reglas a seguir en cada unidad de trabajo.

Todos estos anuncios deberán ser breves y de fácil lectura. De los incisos de la a) a la f) deberán ser recopilados por el comunicador y entregarlos al supervisor, indicando la fecha que le corresponda ser exhibido.

La información no debe permanecer por más de una semana en el tablero, se deberá cambiar de preferencia el día lunes, es decir, que al comenzar la semana haya nueva información que conocer; pero en gran medida, dependerá de la necesidad que se tenga para publicar algo de inmediato sin que necesariamente tenga que ser lunes; o por el contrario, que la información implique mayor tiempo de permanencia para que tenga mayor retención y sea asimilada al ser constante.

Una opción de colocación de información en el tablero, se haría conforme a la lectura lógica del ojo humano, comenzando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. Así en la parte superior se comenzará por colocar la información oficial, ya sea circulares o eventos a realizarse; después las instrucciones, felicitaciones, artículos, recetas, el espacio abierto, y finalmente avisos económicos.

Cabe aclarar que no siempre se encontrará con todo tipo de información, lo cual alterará su colocación, dejando espacios vacíos, por lo tanto, se deberá aprender a aprovechar esos espacios y hacer una ubicación estratégica de la información, los cuales en la práctica saldrán a la vista y nos enseñará a sacar el máximo beneficio posible. Es decir, hay que ser estéticos y estrategas en la distribución de información, según el impacto que se quiera.

Por último, la colocación del tablero se hará sobre la pared, a la entrada del área de cocina, para que todo trabajador que llegue a su centro de trabajo pueda consultarlo o se entere de nueva información.

### 3.4. EL CARTEL :

Es el último medio impreso a utilizar, como resultado de un primer intento de estrategia de comunicación. Esta forma de expresión es decisiva para el desarrollo de éste programa; sin embargo, es complementario, pues funcionará como refuerzo.

Se recordará que las encuestas realizadas hacen referencia a un público visual, el cual le gusta aprender y conocer las cosas por medio de la vista; y al no contar con un presupuesto para producción televisiva ni con las condiciones laborales adecuadas, un buen sustituto, aunque no completamente pero si atractivo por las imágenes, resulta ser el cartel el medio idóneo. Su impacto e interés residirá en la creatividad del comunicólogo, para expresar a través de la imagen la idea que quiere hacer llegar, siendo atinada la utilización y adaptación de figuras y conceptos

Edmundo González Llaca, autor del libro " Teoría y práctica de la propaganda", menciona que el mensaje del cartel es sintético, y se elabora a consciencia para atrapar y seducir al receptor indiferente. La imagen es decisiva, pues el individuo, deberá captar la intención que encierra en breves segundos.

Abraham Moles definió al cartel: "como una imagen generalmente coloreada, portador de un tema único, y acompañado de un texto líder que no debe pasar de más de ocho palabras, portador de un único argumento. El cartel debe ser hecho para pegarse y ser visto claramente por el transeúnte"(10).

El cartel debe realizarse para ser captado instantáneamente; y que mejor para el trabajo de comedor, donde actuará como un intruso que salta de pronto en el camino del trabajador acechándolo persuasivamente, ya que quizás el empleado no tiene tiempo para leer un escrito, por la presión laboral. Así tenemos que el contacto visual debe darse en menos de seis segundos, ya que será el máximo de tiempo que se le dedicará en horas de labores, e incluso cuando abandone el comedor.

Al cartel se le puede concebir como un golpe visual momentáneo, tiempo en el cual se captará tantas imágenes y palabras como un todo que nos lleve a formar una actitud en especial.

Las características que debe contener un cartel son:

- 1) Síntesis tanto de la imagen como del texto.

2) El texto e imagen tratarán un solo tema.

3) Deberá existir congruencia entre ambos, lo cual permita comprender su vinculación al primer contacto visual.

4) El texto debe ser claro, sencillo y preciso.

5) Adaptar el mensaje de forma atractiva e interesante para el receptor, y socializarlo con la actividad laboral.

6) La imagen debe tratar de decirlo todo, incluso, que pueda ser comunicada, sin necesidad de leer el texto; pero siempre debe tratar de representar fielmente lo que dice éste.

Lo que nos interesa en un primer momento es llamar la atención de nuestro presuroso trabajador. Los recursos más eficaces con que contamos son las figuras y los colores, es por ello, que al elaborar cualquier cartel debemos de utilizar las imágenes que expresen los conceptos precisos del tema tratado, logrando impactar desde el primer instante. El color es la parte atractiva de un cartel, dependiendo de la intención se manejará su abundancia, escasez o utilización de alguno en especial - incluyendo el blanco y el negro. Tan importante son las figuras como el color.

El cartel debe ser suficientemente motivador, destacando la importancia del tema tratado, que despierte el interés - o morbo- e invite al trabajador a participar. Para ello, deberá expresar y explicar la manera de actuar, ya sea un hacer o no hacer para agilizar el trabajo o evitar las consecuencias negativas de dicho acto.

En los carteles de Proper-meals, por tener una función -principalmente- preventiva y de recomendación, se dará un lugar especial al trabajador, resaltando la importancia de su participación. Al ser captado por el auxiliar de comedor, éste debe sentir que se dirige exclusivamente a él, haciéndolo sentir especial y que su actuación es muy valiosa.

Para Proper-meals el cartel tendrá un papel de reforzamiento de la conducta del trabajador; es decir, servirá para reafirmar conductas deseadas para con la empresa y principalmente con los comensales, así como para evitar accidentes laborales. Se dice que es un refuerzo de la conducta, pues al estar de forma permanente y en un lugar fijo, acompañando al trabajador en las labores diarias le estará aconsejando constantemente como debe comportarse.

Así como resulta ser un medio económico, también lo es secundario, pues sólo se utilizará para prevenir accidentes y crear una imagen positiva de la empresa. que fomente la integración. Su realización está condicionada al presupuesto disponible y si lo requiere el programa comunicacional, o lo que es lo mismo, a las circunstancias.

Un primer tema a tratar en los carteles, será el de la seguridad en los centros de trabajo; por ejemplo, el de evitar que los deshechos de comida caigan al suelo, y

si caen se deberá limpiar la zona afectada inmediatamente, evitando a su vez la suciedad, la mala imagen y por supuesto, el no poner en peligro la seguridad física

Los carteles al ser captados por el individuo e ir fomentando hábitos de limpieza en él, ayudarán a evitar accidentes, daños materiales y días sin laborar del accidentado o incapacidades; repercutiendo de manera negativa y económica

Un ejemplo de cartel preventivo y de reforzamiento de hábitos de higiene, se puede observar en el ANEXO No.6

## **4.- LOS BUZONES DE SUGERENCIAS**

Otra alternativa para comunicarnos con los empleados, paralelo a las encuestas, es por medio del buzón en los centros de trabajo, que permitan tener una comunicación ascendente.

Esta estrategia tiene como finalidad la de promover la participación del personal para mejorar las condiciones de trabajo, e incluso del clima laboral, lo cual permite prevenir problemas, que no se agraven u optimizar el desarrollo de las actividades. Igualmente, fomentará el acercamiento patrón-trabajador, y sabrá éste, que hay un canal de comunicación abierto para cualquier problema o duda, dicho buzón será su arma secreta ante las adversidades, y la podrá utilizar anónimamente o si lo prefiere, identificándose.

Dicho medio será elaborado en madera y pintado con los colores de Propermeals, para llevar una unidad e imagen institucional. Se puede combinar el color blanco para el fondo y el verde para las letras. Y debe reservarse un espacio aparte para tener los formatos u hojas membratadas, por medio de ellas asentará sus sugerencias.

Para introducir este tipo de conducto comunicativo y familiarizar al empleado para su uso es necesario divulgar su existencia por medio de la publicación interna o a través de una campaña de introducción, o con un anuncio al lado del buzón, que invite a participar y explique su funcionamiento.(VER ANEXO No.7)

La dirección por medio del buzón podrá conocer el clima laboral y psicológico que impera en sus centros de trabajo, además de conocer información importante de forma directa, o problemas existentes que no habían sido detectados o eran ocultos por los dirigentes para proteger su imagen e ineficacia. Este canal de comunicación ofrece a los directivos atacar el mal antes de que opere o llegue a provocar malestar generalizado en los demás centros de trabajo. También servirá para elaborar mejor el contenido de las publicaciones internas.

El buzón como canal de comunicación ascendente nos proporciona una retroalimentación por parte de nuestro personal, lo cual servirá para medir el clima laboral predominante en los centros de trabajo.

Los buzones deberán ser colocados en las entradas de las áreas de cocina de cada unidad, llevando la leyenda: como miembro de Proper-meals "yo opino que...". Este permanecerá cerrado bajo llave y sólo estará autorizado para abrirlo el gerente de la unidad así como para pasar quincenalmente a recoger las formas con opiniones.

Los formatos llevarán el logotipo de Proper-meals seguido de la palabra Opinión. Si este proyecto resulta positivo y se promueve la participación del empleado, el comunicador obtendrá un gran trabajo -y herramientas para sus comunicados-, el de revisar los comentarios y canalizarlos si se requiere al área respectiva, y si también lo exige, darle contestación, pues habrá algunas que no necesariamente nos estén preguntando algo, sino que son simples comentarios, pero aún así habrá que darle las gracias por su sugerencias e invitarlo a seguir participando por medio de este canal.

La contestación podrá ser positiva o negativa, según se puedan cumplir las peticiones; en el segundo caso se deberá explicar el porque de lo negativo, pero de forma estimulante, para que vuelva a participar.

La finalidad es mostrar que son tomados en cuenta sus comentarios y se vean estimulados a notificar cualquier problema, lo cual será de gran importancia a saber por parte de la dirección.

Sin embargo, cuando las opiniones sean relevantes o de suma importancia, podrán ser tratadas en la publicación interna, siempre y cuando el tema se preste para ser tratado públicamente y cuidando de no frenar la participación de sugerencias, al exponer la participación -e identidad del trabajador- ante la vista de los demás.

## **5.- LAS REUNIONES DE TRABAJO**

Entre otros medios de comunicación interna y como último tema a tratar en este trabajo académico, son las juntas laborales que se llevan a cabo con los empleados.

En Proper-meals, prácticamente no existen dichas juntas. Toda comunicación directa es dada entre supervisores y empleados en el transcurso del desarrollo de las actividades laborales diarias. No se deja un espacio de tiempo determinado para

planear y discutir el esquema de trabajo o problemas que surjan - no se tiene el hábito-.

En capítulos anteriores se ha tratado el tema de la comunicación hablada manifestada por medio de la conversación, la plática y la entrevista; los cuales tienen como fuente principal y original al hombre. Empero, es conveniente mencionar las reuniones de grupo o juntas, donde la comunicación tiene como finalidad ser elaborada y practicada por más de dos personas; siendo ésto lo que diferencia a las reuniones de los otros tipos de comunicación oral, pues sólo implican uno o dos partes activas que intervengan como fuentes y receptores en un modelo de comunicación tradicional.

Proper-meals al ser una organización formada por individuos, requiere mantener en ciertas circunstancias una comunicación en conjunto en un mismo momento y lugar, con todos sus integrantes y con un objetivo específico, no importa lo simple que parezca, pero siempre debe existir un fin. No hay reuniones sin un interés o porque sí.

Por lo tanto, se hace necesario de la presencia de un grupo para tratar un tema específico y se de la reunión de trabajo. de acuerdo a los fines empresariales - que se persiguen es este estudio- se nos da la siguiente definición de lo que es una reunión administrativa "Es una comunicación cara a cara de dos o más personas, dirigida por alguna de ellas, para transferir o intercambiar información."(11) Además, un rasgo característico de esta forma de comunicación, es la existencia de un coordinador o dirigente de dicha actividad que guiará la reunión, así como la intervención de los participantes en las pláticas o debates.

Las ventajas que representa la reunión laboral así como su importancia para la empresa, son:

- a) Permitirle tener un acercamiento con el trabajador.
- b) Fomentar "sanas" relaciones humanas.
- c) Tener una comunicación directa, sin intermediarios y con un alto grado de retroalimentación.
- d) Medir el clima laboral.
- e) Detectar problemas laborales e igualmente planear sus posibles soluciones.
- f) Participación de todo el grupo en el tema.
- g) Informar de primera fuente, al igual que conscientizarlos.
- h) Conocer sugerencias.
- i) Hacer estrategias colectivamente de un plan de trabajo, entre otros.

Comunicar nada o hacerlo forzosamente en una reunión - sin ninguna finalidad- es gastar energía inútilmente, e incluso podría ser contraproducente, pues se puede hacer ruido de distintas formas entre nuestro personal.

Hay que saber determinar cuando es necesario celebrar una reunión, es decir, cual es el interés o motivo que nos lleva a ella; observar si en verdad la reunión es el mejor medio para tratar ese tema específico, si valdrá la pena desgastar a los trabajadores con ese tipo de comunicación, o si bien, hubiéese sido preferible y más fácil trabajar el asunto de otra forma.

Una discusión grupal permite un enriquecimiento de ideas, una verdadera retroalimentación directa por el contacto cara a cara de los integrantes, y por supuesto, mejorar en calidad cualquier propuesta o solución, siempre y cuando, los presentes estén abiertos a la crítica y logren captar la solución más adecuada.

Cuando todas las personas de un grupo están interesadas en trabajar sobre un tema, se pueden obtener mayores beneficios y disminuir errores, los cuales salen a la vista en una reunión, ya sea como aspectos positivos o negativos. Los desacuerdos nos mostrarán puntos de vista diferentes, reflejo del nivel de calidad de un proyecto, o incluso, la disposición y clima laboral que predomina en el centro de trabajo.

Sin embargo, las reuniones administrativas, por más que parezcan sencillas, siempre representan costos para la empresa, ya sea económico, material o intelectual, equivalente a "X" tiempo de trabajo/hombre. Dicho evento debe ser lo más preciso, tratando los aspectos necesarios e importantes, pues de nada servirá cansar y desgastar al personal con informaciones repetitivas o demasiado obvias - que por si solas no hubieran causado problemas o sido necesario tratarlas en una junta.

No obstante, es conveniente señalar al celebrar una reunión de trabajo lo siguiente:

a) ¿Cuál es el objetivo ?

b) ¿ Quién celebrará la reunión ? Deberá ser hecha por él o los directivos involucrados en el área, los cuales si tienen poca experiencia en la práctica de celebrar reuniones, se podrá apoyar en el comunicador, el cual siempre seguirá muy de cerca estos eventos, pues le proporcionaran materiales valiosísimos para elaborar sus programas comunicacionales.

c) Establecer la dinámica a seguir, y

d) Determinar los temas a tratar, según el grado de importancia; así la distribución de tiempo asignado a cada punto se hará según lo amerite.

Cabe señalar que no toda persona tiene la práctica de celebrar reuniones. Por lo tanto, es conveniente que haya un miembro suficientemente preparado para coordinar con eficacia las intervenciones o participaciones de los concurrentes, de esta forma el comunicador debe conocer las técnicas de dicha actividad, así como empaparse de la información pertinente y del objetivo de dicha reunión.

Los puntos que se deben tener presentes para preparar la reunión y la forma de comunicarnos son los siguientes:

- a) Decidir quiénes son los que van a asistir
- b) Dar a conocer la presencia de otros dirigentes o miembros que participarán en la reunión, y su importancia de ésta.
- c) Determinar nuestro público, sus características e intereses - de acuerdo a la situación actual -. Cuidar las formas de expresarnos y no decir cosas que pueden causarles ruido, para evitar los rumores, malas interpretaciones o síntomas de malestar social que alteren el clima laboral.
- d) El lugar donde se llevará a cabo la reunión. Como no hay lugares especiales para la celebración de juntas formales en las unidades de trabajo, nos serviremos de los mismo comedores, los cuales tienen la ventaja de ser amplios, contar con sillas y mesas suficientes; además que son unidades separadas físicamente de otras áreas de trabajo, gozando así de privacidad.
- e) Contar con el material didáctico o de apoyo para celebrar la reunión: equipo, folletos, audiovisuales, etc.
- f) Confirmar la presencia de las partes involucradas.
- g) Seguir una dinámica, la cual se debe explicar a los asistentes, es decir la forma de desarrollo.
- h) Respetar los tiempos asignados para su desarrollo, y
- g) Finalmente, llegar a una conclusión o acuerdo sobre el tema tratado, siempre y cuando el tema lo amerite, y hacer un compromiso de participación por todos para llevar a cabo lo establecido, determinando quienes serán los encargados de su seguimiento y cumplimiento.

Para la empresa Proper-meals las reuniones laborales vendrán a ser otro medio para comunicarse con sus empleados, pero sería complementario en los comedores, ya que en algunos el número de trabajadores es reducido - 20 en promedio -, lo cual hace suponer que la comunicación oral jamás podrá ser mejor manejada, que en los contactos directos cara a cara en las labores diarias y en equipo, donde el principal factor para la eficiencia del trabajo es el liderazgo que tenga el supervisor para manejar al grupo.

La reunión representa la ventaja de tratar problemas en forma colectiva, en un tiempo determinado, que permita abordar un tema de forma consciente y pacientemente.

¿ Cada cuando hacer juntas con los empleados ? Las juntas se harán según las circunstancias nos obliguen, por ejemplo: cuando haya problemas, rumores o cambios en la forma de trabajo que entorpezcan el proceso de producción, o cuando surjan cosas que comunicar, se celebrarán las reuniones llamadas informales

Según Gerald M. Goldhaber. "las reuniones informales son celebradas casualmente, casi nunca están programadas... En una atmósfera informal y amistosa los obreros pueden llegar a conocerse mucho mejor."(12) En Proper-meals, la convivencia diaria, en donde no hay muchas barreras entre los empleados para que se comuniquen debido a su trabajo en equipo, hace que las reuniones oficiales tiendan hacer indeterminadas en relación al tiempo -periodicidad-, y resulten ser de carácter informal; empero, es importante hacerlas un hábito.

Para no hacer juntas formales en un comedor pequeño, se pueden sustituir por pequeñas pláticas sobre lo acontecido en cierto tiempo; lo ideal sería celebrarlas una vez al mes y evaluar los logros de su forma de trabajo, así como de sus errores

Dichas pláticas se harían de forma colectiva y con brevedad de tiempo. Es recomendable que éstas se lleven a cabo a fin de mes, en el día y horario más cómodo o adecuado a las labores de trabajo, siendo breves y precisas, para no cansar ni aburrir a los trabajadores. Fijando un tiempo de inicio y término -se podrá ser flexible en su duración si así lo requiere el tema o discusión.

- NOTAS -

(1) Jackson, Peter C. "COMUNICACION CORPORATIVA PARA EJECUTIVOS"; Compañía Editorial Continental, México 1993 P.63

(2) Gutiérrez Zamora García, Perla E. Tesis de licenciatura en ciencias de la comunicación: "LAS PUBLICACIONES INTERNAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL, El caso de CONCAMIN"; México 1993, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. P.25

(3) Flores de Gortari, Sergio, "HACIA UNA COM.. "; op.cit. P.104

(4) Pacheco José y Celia Balcarcel, "CORRESPONDENCIA MERCANTIL Y OFICIAL"; Ediciones ECA, México 1980, P.108

(5) Jackson, Peter C. op.cit. Pp.87-88

(6) Llaca González, Edmundo, "TEORIA Y PRACTICA DE LA PROPAGANDA" Ed. Grigalbo, México 1981, P.155

(7) Vázquez Escobar, María Martha, Tesis de licenciatura en ciencias de la comunicación: "BENETTON: Más allá de la publicidad corporativa"; México 1995, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, P.53

(8) Jackson, Peter C. op.cit. P.85

(9) Homs Quiroga, Ricardo. "LA COMUNICA...", op. cit. P.125

(10) Llaca Gonzalez, Edmundo. op. cit. p.153

(11) F. Duhalt, Miguel. "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA" op. cit. P. 83

(12) Homs Quiroga, op. cit. P.281

## CONCLUSIONES

La comunicación resulta un trabajo muy gratificante para la convivencia diaria en una organización o empresa -como es nuestro caso-. No sólo esta labor es retribuyente para quien la ejerce, sino también lo es para el organismo en general; pues permite echar las bases para crear un clima laboral propicio que facilite llevar a cabo las labores cotidianas de una forma más sencilla y precisa al realizarlas; de modo tal que las órdenes sean captadas en el sentido correcto, evitando fallas o problemas que signifiquen un costo económico y social para la empresa.

El manejo de la comunicación es decisivo y necesario para el óptimo desarrollo y funcionamiento de toda organización social, en la cual sus miembros realizan actividades que se complementan con otras de otros miembros para llegar al fin determinado.

Así toda organización tendrá como base a la comunicación, la cual permite que se dé la interacción entre sus miembros y realicen las tareas asignadas; pero para que haya acción, será indispensable que exista una comunicación inicial que demande "X" actuación o exista un motivo para que se lleve a cabo una actividad - un resultado-.

La comunicación es indispensable si queremos detectar y corregir problemas, igualmente servirá para planear y coordinar nuestras actividades como equipo de trabajo.

Al hablar de comunicación, no sólo nos referimos a los medios de difusión masiva de la sociedad, sino a todos los procesos comunicativos -codificación y decodificación de mensajes- producidos en la vida diaria.

La comunicación organizacional orientada hacia el interior de la empresa, era una rama descuidada y poco explotada - no hace mucho tiempo - por las escuelas y facultades de este ámbito académico en el país; siendo el caso particular de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México. El plan de estudios de la carrera de Ciencias de la Comunicación(\*) en esta institución - anterior al de 1997-, como se observó en las encuestas levantas, no contempla materias sobre la comunicación organizacional, por lo tanto, el comunicólogo al egresar enfrentaba una importante carencia de conocimientos en esta rama, además que veía reducido su campo de trabajo a las áreas comunes - periodismo, televisión y radio-, lo cual lejos de ayudar ha saturado la oferta laboral.

---

(\*) (Es de hacer notar que la presente tesis se elaboró y se encuestó a los alumnos del plan de estudios anterior al de 1997)

La inclusión de materias de comunicación organizacional representa una apertura al campo laboral e incluso en la investigación y docencia. Esta especialidad dará los conocimientos y herramientas para desarrollarnos en la comunicación interna y externa de las organizaciones, ya sea gubernamentales o privadas; permitiendo al egresado formar parte del cambio e incluso hacer reformas en esta disciplina social.

Este estudio - más teórico que práctico - tiene el fin académico de despertar el interés y acercamiento del profesional de la comunicación a conocer las bases de esta disciplina moderna, que le permita complementarla y aplicarla en la práctica diaria, redundando en un mejor desempeño laboral y logrando en algún momento estar a la vanguardia de las demás universidades -en dicha materia-.

La comunicación organizacional es todavía un recurso que no ha sido lo suficientemente aprovechado, en gran medida por el desconocimiento de sus posibilidades y alcances, así mismo, por la errónea creencia de que sólo es posible manejarla en empresas muy grandes. Este trabajo desmiente dicha observación, pues si bien, en un principio fue planeado para realizarse en la gran empresa Teléfonos de México, se pudo desarrollar en una empresa de menor magnitud, como lo es Proper-meals de México, empresa grande pero no en las dimensiones de aquella.

Como puede observarse, dicha disciplina es una herramienta y necesidad que debe considerar toda organización independientemente de su tamaño, pues una empresa pequeña, no deja de ser un grupo de personas, guiados por un fin, los cuales interactúan entre sí por medio del factor comunicación, y éste a su vez es medio de integración para con los objetivos de la empresa.

En la empresa Proper-meals el problema se plantea aún más evidente en los trabajadores de comedor, ya que ellos no sólo hacen el trabajo de elaborar comida para venderla, sino también representan la imagen de la empresa, por ser el canal o instrumento que presta el servicio de comedor, y de su forma de ser -en general- depende el éxito o fracaso de su servicio. La comunicación se encuentra y repercute en el desarrollo de toda empresa, independientemente de su giro comercial.

La comunicación eficaz representa un medio de suma importancia, para moldear a un trabajador, pues se fomenta a través de ella un desarrollo integral como son: hábitos de higiene (limpieza) y de cortesía, al igual que se fomenta la integración y las sanas relaciones humanas.

La comunicación puede tener grandes alcances en las organizaciones, pero es entorpecida por el excesivo burocratismo que presentan en su administración, así como por el poco apoyo y atención prestada a dicha actividad por los directivos. Esta resulta redituable y trae jugosas ganancias cuando es eficiente, y también puede evitar pérdidas.

El uso de la comunicación repercute en todo el desarrollo organizacional. No obstante, el administrador es muy cuidadoso del manejo de la información y no

permite que ningún profesional de la comunicación intervenga en esta área, por considerarlo parte de su campo de trabajo, muy a menudo ve al comunicador como a un intruso. El administrador, como es de esperarse, le resta importancia al aspecto comunicativo, y cuando hace uso de éste lo hace de forma mecánica, quitándole todo grado de cientificidad.

Definitivamente, en Proper-meals se necesita retomar el aspecto comunicativo urgentemente, ya que los principales obstáculos que entorpecen las labores diarias se deben a conflictos laborales y malos entendidos que se ven reflejados en el servicio que dan al cliente, ya que es donde salen a la vista las deficiencias. Sumado a ésto, se nota que no hay compromiso real del trabajador para con la empresa, pues éste poco se preocupa por la calidad del servicio, propiciando así, el cierre de los comedores

El mayor error de la empresa Proper-meals, ha sido su excesivo interés centrado en la publicidad, ya que mucho ha hecho para tratar de invertir al producto de cualidades que en realidad no las tiene. Es decir, poco se ha preocupado por reforzar esta publicidad con un buen producto que represente fielmente esa imagen que se intenta difundir.

La empresa de comedores debe poner mayor interés en el desenvolvimiento de sus auxiliares, en su capacitación, en las relaciones humanas, en el clima laboral que predomina en las áreas operativas y la postura que tiene cada uno de ellos acerca de la organización. Recuérdese que para que una empresa tenga éxito, necesita formar un equipo de trabajo bien adaptado e integrado, con personal calificado y competente para realizar trabajos con calidad.

Proper-meals además de vender un producto con un rico sazón, también necesita dar una imagen de un servicio atento, higiénico y de calidad; es decir, eficiente.

Al invertir en el desarrollo y capacitación del trabajador, se hace una inversión a nivel general, que implica que toda la empresa crezca al mismo tiempo, ya que no son las instalaciones la que la forman, sino sus relaciones y actividades que realiza su comunidad laboral a diario.

Lo anterior indica que la publicidad es el segundo paso para la expansión de la empresa; pues si no se tiene un producto de calidad para vender, de nada servirá que sea envuelto por una deslumbrante publicidad, ya que tarde o temprano se descubrirá su falsedad: renunciando el cliente al producto. Este será cambiado por otro o por otra compañía que preste un mejor servicio, con un menú más variado, atractivo, y con la atención, cuidado y esmero adecuado que es lo que busca el cliente.

Por lo tanto, se debe tratar de integrar y comprometer al trabajador con los objetivos de la empresa; cuando se tenga un compromiso de lealtad para con ésta, se esforzarán por sacar un servicio en óptimas condiciones. Para ello, será indispensable contar con todos los medios de comunicación que permitan tratar toda

clase de temas, ya que en la medida que se comprometan con las tareas, no dudarán en denunciar cualquier anomalía que esté entorpeciendo su trabajo gracias a que predomina un clima laboral favorable, confiable y seguro.

Para tener un control sobre el desarrollo de una actividad, según la línea que se quiera seguir, se necesita contar con un medio de comunicación que permita obtener una retroalimentación de los avances y logros obtenidos, así como ser una guía en el desarrollo.

El canal de comunicación permite tener un acercamiento con el trabajador; y son más necesarios cuando nos dirigimos a un gran conglomerado de personas disperso. De este modo, se necesitará contar con los medios idóneos que logren tener el mayor alcance posible.

Proper-meals debe organizar una red de comunicación eficiente, destinada a comunicar y tener un acercamiento con todos los puntos de su organización -hasta los más lejanos-. Por lo tanto los medios propuestos fueron:

a) El Boletín: por ser un medio de poca infraestructura y ser presentado como el medio oficial de la empresa, tendrá todo tipo de disposiciones oficiales y temas a tratar por escrito y profundidad. Además, por ser un medio impreso representa flexibilidad de leerlo en el lugar y momento más cómodo, toda disposición quedará asentada aquí; y su alcance al público estará condicionado a la distribución -y obvio, al tratamiento de su contenido-.

b) El Periódico Mural: por su flexibilidad representa el medio idóneo para dar a conocer comunicados urgentes y que requieran de la plena comprensión del trabajador, así como informaciones que lo estimulen a tener un óptimo desarrollo. Contendrá informaciones, principalmente, acerca del comedor dónde se encuentra ubicado, y será hecho con ayuda de los propios trabajadores que laboran en el lugar para que se logre una identificación e integración.

c) El Cartel: será sin duda un medio que sirva para prevenir posibles problemas y reforzar pautas de conducta, a través de imágenes, captadas permanentemente por la visión del trabajador.

d) El Buzón: servirá como canal de comunicación ascendente con un alto grado de retroalimentación, o como guía y termómetro del clima laboral. Será una línea abierta y directa con el trabajador, quienes podrán externar sus dudas y sugerencias con el fin de mejorar las actividades laborales.

e) Cursos y Reuniones: éstos contribuirán a fomentar las relaciones humanas y a enriquecer la comunicación del grupo; fomentarán el trabajo en equipo y la práctica de un efectivo liderazgo - por parte de sus dirigentes-, dando como resultado: trabajos con calidad. El objetivo principal de la reunión es tener un acercamiento y comunicación directa con el trabajador para planear las actividades laborales y observar los posibles inconvenientes de forma inmediata.

De esta forma, Proper-meals deberá actuar de inmediato en sus áreas operativas, las cuales se encuentran demasiado fracturadas y descuidadas por los conflictos laborales; prestando mayor atención al auxiliar de comedor, no obstante que es el último eslabón en la cadena, es el fundamental ya que él es el que elabora el producto y presta el servicio; en sí es la mejor publicidad que puede tener la empresa.

Sus medios de comunicación existentes deben ser rescatados del olvido, haciéndoles propaganda, y así, sean conocidos e inviten a participar a los empleados, inyectándoles dinamismo y periodicidad, lo cual los haga interesantes y novedosos -el caso de línea directa y su tablero.

Se puede decir, que con base en lo expuesto en esta investigación, se alcanzaron los objetivos propuestos, tales como:

1) Mostrar las características y trascendencia que tiene el uso de la comunicación organizacional en la empresa moderna;

2) Saber adecuar la comunicación o un programa de comunicación a una organización de acuerdo a sus características, observando el comportamiento de sus miembros, aprovechando sus motivaciones y canales de información o de comunicación.

3) Una vez hecho el diagnóstico de la situación, adecuar los posibles medios de difusión idóneos a Proper-meals;

4) Así como demostrar que la labor del comunicólogo no comienza afuera con la publicidad, sino dentro del organismo, por ser en la base dónde se debe buscar el reflejo de una imagen de calidad y eficiencia, realizada por el trabajador y que tendrá su salida en el servicio de comedor.

Cabe destacar que se tenía planeado en un principio, dar un capítulo exclusivo para el análisis de los medios utilizados en la empresa Proper-meals, pero ésta no contaba con dichos medios establecidos como tales, y era mínimo lo que se podía decir acerca de ellos, por lo tanto, se procedió a dejar el último apartado para la elaboración de la propuesta de medios de difusión dirigidos hacia el trabajador y, sólo en el diagnóstico hacer mención de los ya existentes.

Apesar de que la Comunicación Organizacional no ha tenido el impulso y desarrollo debido en nuestro país, es interesante observar que cada vez son más las organizaciones que se interesan y se comprometen con los programas de comunicación. Igualmente, es necesario que las instituciones educativas valoren el papel del comunicólogo organizacional, de acuerdo a la importancia actual de su papel como transformador de todo organismo social; pues en la medida en que este campo sea explotado, repercutirán sus beneficios en la optimización de las organizaciones y en la apertura e incremento de los campos de investigación y de trabajo para los profesionales de la comunicación, e incluso, con una mejor

remuneración. Además se ha notado un gran interés por las generaciones actuales hacia esta rama.

Finalmente se puede afirmar que para que haya una eficiente interacción, se necesita en la misma medida una eficiente comunicación:

**"LA COMUNICACION ES LA BASE FUNDAMENTAL PARA QUE SE DE LA ORGANIZACION", sin ella, no hay entendimiento y es imposible que se pueda organizar una sociedad o un grupo, y mucho menos que se de una acción.**

-----  
-----  
-----  
-----

## BIBLIOGRAFIA

AMAYA SERRANO, M. "SOCIOLOGIA GENERAL", MC. GRAW-HILL, MEXICO 1980. 275Pp.

ARIAS GALICIA, FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". ED. TRILLAS 2a. EDICION, MEXICO 1986 538Pp.

BERLO, DAVID K " EL PROCESO DE LA COMUNICACION", ED. EL ATENEO 14a. REIMPRESION, MEXICO 1992 239Pp

BOND J., WILLIAM. "CON EL TIEMPO EN LA MANO", SELECTOR, MEXICO 1992. 196Pp.

BORMANN, ERNEST/VARIOS. "LA COMUNICACION UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION MODERNA". EDICIONES DEUSTO. ESPAÑA 1974. 353Pp.

BRETH, ROBERT D. "LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS" FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. ESTADOS UNIDOS 1974. PP.9-21,224-233.

CACHO, JOSE P. Y CELIA BACARCEL. "CORRESPONDENCIA MERCANTIL OFICIAL", EDICIONES ECA 21a. EDICION, MEXICO 1978, 165Pp.

DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA". UNAM 3ra. EDICION, MEXICO 1974, 135Pp.

FLORES DE GORTARI, SERGIO Y EMILIANO OROZCO GUTIERREZ. "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL" ED. TRILLAS. MEXICO 1991. 351Pp

GALLARDO CANO, ALEJANDRO. "CURSO DE TEORIAS DE LA COMUNICACION", FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES, UNAM, MEXICO 1990, Pp.37-114

GRANADOS ATLACO, MIGUEL ANGEL, "TECNICAS DE EXPRESION" ANTOLOGIA, FACULTAD DE DERECHO SUA, UNAM MEXICO 1995 355Pp.

GODED, JAIME "ANTOLOGIA DE LA COMUNICACION HUMANA", LECTURAS UNIVERSITARIAS UNAM, MEXICO 1976. 275Pp.

- GOLDHABER, GERALD M. "COMUNICACION ORGANIZACIONAL", ED. DIANA 5a EDICION, MEXICO 1991, 423Pp.
- GONZALEZ ALONSO, CARLOS. "PRINCIPIOS BASICOS DE COMUNICACION", TRILLAS, 2a EDICION, MEXICO 1992 96Pp
- GONZALEZ REYNA, SUSANA. "MANUAL DE REDACCION E INVESTIGACION DOCUMENTAL", TRILLAS 4a. EDICION, MEXICO 1991. 204Pp.
- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC. "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION" ED. LIMUSA-WILLEY. MEXICO 1982. PP. 48-53.
- HOMS QUIROGA, RICARDO. "LA COMUNICACION EN LA EMPRESA", GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA, MEXICO 1990. 148Pp.
- HUTTIG, JACK. "PSICOANALICE SUS VENTAS", EDAMEX, MEXICO 1979. 211Pp.
- JACKSON, PETER C. "COMUNICACION CORPORATIVA PARA EJECUTIVOS", COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1993. 157Pp.
- LINKEMER, BOBBI. "COMO MEJORAR SU IMAGEN PROFESIONAL", AGUILAR SUPERACION, MEXICO 1992. 80Pp.
- LOPEZ CHAVEZ, ALEJANDRO Y JOSEFINA GARCIA SIMERMAN, "SOCIOLOGIA" ANTOLOGIA, FACULTAD DE DERECHO SUA, UNAM MEXICO 1995. 254Pp.
- MARTINEZ DE VELASCO, ALBERTO Y ABRAHAM NOSNIK. "COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA" MANUAL GERENCIAL; TRILLAS, 3ra EDICION, MEXICO 1995. 111Pp
- MASON HAIRE. "PSICOLOGIA DE LA EMPRESA" ED. TROQUEL, BUENOS AIRES 1974. Pp.174-200.
- McDANIEL JOHNSON, BONNIE. "COMO PROGRESAR EN SU EMPLEO MEDIANTE LA COMUNICACION", COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1989. 174Pp.
- MUÑOZ COTA, JOSE. "INCITACION A LA ORATORIA", COMITE EJECUTIVO NACIONAL, MEXICO 1993 72Pp.
- NEWCOM, ROBERT "LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN ACCION" ED. HERRERO HERMANOS SUCESORES, MEXICO 1961.Pp. 1-15 Y 322-357.
- QUIJANO, S. D. " INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES " PPU. BARCELONA 1987. Pp. 1-28.

RODARTE FERNANDEZ, F. "LA EMPRESA Y SUS RELACIONES PUBLICAS"  
ED. LIMUSA. MEXICO 1973, 214Pp.

ROGERS M., BELLOWS "PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y  
LOS NEGOCIOS". ED. DIANA, MEXICO 1977. 450Pp.

YODER DALE. "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES".  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1970. Pp.13-80.

**- TESIS DE LICENCIATURA- (EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION)**

GUTIERREZ ZAMORA GARCIA, PERLA E. "LAS PUBLICACIONES INTERNAS EN  
EL SECTOR EMPRESARIAL. EL CASO DE CONCAMIN", MEXICO,  
OCTUBRE 1993, FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
UNAM. 60Pp.

VAZQUEZ ESCOBAR, MARIA MARTHA, "BENETTON: Más allá de la  
publicidad corporativa"; MEXICO 1995, FACULTAD DE CIENCIAS  
POLITICAS Y SOCIALES UNAM 113Pp.

**- HEMEROGRAFIA -**

CASTILLO MENDOZA, CARLOS A. "CONTROL Y ORGANIZACION CAPITALISTA  
DEL TRABAJO EL ESTADO DE LA CUESTION". SOCIOLOGIA DEL  
TRABAJO #9, PRIMAVERA 90; SIGLO XXI DE ESPAÑA. Pp. 116-139.

**- MANUALES -**

FOLLETO "CALIDAD PROPER-MEALS", MANUAL ELABORADO POR EL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PROPER-  
MEALS.

"CALIDAD EN EL SERVICIO" GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES; IMPRESO  
POR PETROLEOS MEXICANOS Y EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRO  
LEO, ABRIL 1992.

- "CULTURA ORGANIZACIONAL" DOCUMENTO EJECUTIVO; PEMEX-IMP, MEXICO  
1994 11Pp.**
- "CULTURA ORGANIZACIONAL", DOCUMENTO PARA ADMINISTRADORES DE  
RECURSOS HUMANOS"; PEMEX-IMP, 27Pp.**
- "EN COMUNICACION TENEMOS EL MEJOR PAQUETE PARA SU EMPRESA",  
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, SUBDIRECCION GENERAL DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL, 27Pp.**
- "FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION Y CULTURA CORPORATIVA", PEMEX-  
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO 1991, 111Pp.**
- "INTEGRACION DE LOS MANDOS MEDIOS A LA CULTURA CORPORATIVA";  
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, 116Pp.**
- "LIDERAZGO Y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO" GERENCIA DE TELE  
COMUNICACIONES, PEMEX E INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO  
65Pp.**
- MARIN, G. HILDA Y OSCAR RODRIGUEZ F. PAQUETE DIDACTICO INTEGRAL  
DE "RELACIONES HUMANAS" ESTRATEGIAS DE INTEGRACION AL  
GRUPO; INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO 98Pp.**

-----  
**RESULTADOS DE ENCUESTAS HECHAS A EGRESADOS DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES DE LA UNAM.**  
-----

TOTAL DE ENCUESTAS = 50

EDAD: a) 21 - 25 años = 86 %  
b) 26 - 30 años = 10 %  
c) 31 o más años = 4 %

SEXO: a) MASCULINO = 22 %  
b) FEMENINO = 78 %

OCUPACION a) SOLO ESTUDIA = 84 %  
b) EMPLEADO, TRABAJADOR = 8 %  
c) CORRECTOR DE ESTILO = 2 %  
d) ANALISTA DE INFORMACION = 2 %  
e) COORDINADOR DE EDICION = 2 %  
f) PROFESOR = 1 %

1.- ¿Conoces el término "Comunicación Organizacional" ?

SI = 66 %  
NO = 28 %  
NO CONTESTA = 6 %

2.- ¿ Para tí qué es la comunicación organizacional ?

a) Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que son estudiados en el marco de las organizaciones.-----= 10 %

b) Es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos.-----= 38 %

c) Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización; dentro de ésta se identifican tres sistemas de comunicación: 1) El operativo, 2) El reglamentario y 3) El de Mantenimiento.--= 34 %

d) Otro -----= 6 %

e) No contesta----- = 12 %

3.- ¿ Consideras importante el estudio de la comunicación en la empresa ?

a) SI = 98 %                      b) NO = 2 %

¿ POR QUE SI ?

1. Para tener un funcionamiento eficaz, lograr mayor productividad, para mejorar y eficientar el trabajo, porque sin comunicación no puede haber organización, para su funcionamiento interno, mejorar su proceso, y similares -----= 69 %

2. Para que la empresa se conosca, corregir las fallas.-----= 12 %

3. Para lograr los objetivos, intereses-----= 4 %

4. Es importante, para ser explotada por el comunicólogo y conocer el desempeño de la empresa mexicana..... = 4 %

5. Para tener informados a los trabajadores ..... = 2 %

6. No contesta ..... = 8 %

¿ POR QUE NO ?

1. No, porque la comunicación en la esfera privada opera bajo el esquema vertical, sigue la línea de mando..... = 2 %

4.- Para la formación académica el estudio de la Com. Orga. es:

a) Importante                      = 66 %

b) Regular                            = 18 %

c) Poco importante = 8 %

d) Nada importante = 0 %

e) No contesta                      = 8 %

5.- ¿ Consideras que debería incluirse en el plan de estudios ?

a) SI = 86 %                      b) NO = 12 %                      c) NO CONTESTA = 2 %

¿ POR QUE SI ?

- 1. NO SABE..... = 7 %
- 2 Para saber qué es, conocerla como parte de la comunicación, porque forma parte de la carrera, para saber como se maneja esta comunicación; y similares ..... = 38 %
- 3. Es parte del desarrollo profesional del comunicólogo, como campo de trabajo del comunicador, es objeto de estudio y por ser una opción de trabajo profesional..... = 53 %
- 4. No sabe..... = 2 %

¿ PORQUE NO ?

- 1. No, sólo como materia optativa, es una rama pequeña..... = 33 %
- 2. No contesta. .... = 67 %

6.- En tu formación académica existió alguna materia, curso o área especial dedicada a esta rama.

- a) SI = 40 %
- b) NO = 60 %

La mayoría de los que contestaron afirmativamente aseguraron que llevaron un curso (65%), y los demás de 2 a 5 cursos.

7.- ¿Cuál sería la función o actividad a realizar por el comunicador dentro de la empresa ?

- a) Informar..... = 26 %
- b) Elaborar documentos y publicaciones..... = 2 %
- c) crear una armonía laboral..... = 18 %
- d) Coordinar programas de trabajo y motivacionales..... = 12 %
- e) Analizar información para elaborar programas o propuestas de trabajo..... = 36 %
- f) No contesta, no sabe .. = 6 %

8 - ¿ Te gustaría ejercer esta profesión ?

a) SI = 64 %

b) NO = 32 %

c) NO SABE = 4 %



### ANEXO No.3

---

## RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A TRABAJADORES DE COMEDOR

---

TOTAL DE ENCUESTAS = 60

EDAD: a) 16 - 20 años = 23 %  
b) 21 - 30 años = 50 %  
c) 31 - 40 años = 16 %  
d) 41 o más años = 11 %

SEXO: a) HOMBRES = 30 %  
b) MUJERES = 70 %

#### ESCOLARIDAD:

a) NO CONTESTA = 2 %  
b) PRIMARIA = 42 %  
c) SECUNDARIA = 40 %  
d) BACHILLERATO, = 16 %  
COMERCIAL U OTRO

#### ESTADO CIVIL :

a) SOLTERO = 25 %  
b) CASADO = 67 %  
c) VIUDO = 2 %  
d) DIVORCIADO = 3 %  
e) UNION LIBRE = 3 %

---

NOTA ACLARATORIA: esta encuesta es confidencial, el fin que persigue es conocer el ambiente laboral que predomina en tu centro de trabajo y cuales son las inquietudes del trabajador de Proper-meals. GARANTIZA EL ANONIMATO.

---

En las siguientes preguntas seleccione una respuesta.

I.- Actualmente por su trabajo se siente:

- a) Satisfecho = 47 %
- b) Poco satisfecho = 38 %
- c) Nada satisfecho = 15 %

2.- Para tí Proper-meals es:

- a) Una empresa moderna, competente y en expansión..... = 35 %
- b) Una empresa que me ofrece un porvenir, me brinda oportunidades de sobresalir..... = 13 %
- c) Como mi otra familia, una empresa que se preocupa por mí..... = 7 %
- d) Una empresa con intereses distintos a los míos y no se preocupa por mí..... = 10 %
- e) Una empresa que sólo le interesa sacar el servicio.= 31 %
- f) Me es indiferente..... = 4 %

3.- La comunicación que ha tenido la empresa contigo ha sido:

- a) Buena = 45 %
- b) Regular = 38 %
- c) Mala = 17 %

4.- De los siguientes problemas, cual consideras que existe en tu empresa  
 Seleccione solamente uno.

- a) No se nos da el material adecuado y necesario para realizar nuestro trabajo..... = 25 %
- b) nunca se nos toma en cuenta ni se nos da la información necesaria..... = 23 %
- c) Ambiente de trabajo desagradable, sin respeto..... = 5 %
- d) Mala supervisión, mal trato del supervisor..... = 35 %
- e) No existe ninguno..... = 7 %
- f) Otro (Horario inestable, mal sueldo)..... = 5 %

5.- Hablando de otro tema, a usted como le gusta enterarse de las noticias o de los acontecimientos en general:

- a) Viendo televisión o videos.....= 53 %
- b) Escuchando la radio.....= 25 %
- c) Leyendo periódicos, libros, revistas o anuncios.....= 13 %
- d) Platicando y preguntando a amigos, familiares, etc..... = 8 %

+) En los porcentajes con decimales se redondeo para dar números exactos.

# ANEXO No. 4 EJEMPLO DE LA CIRCULAR INFORMATIVA Y FORMATO PARA EL PERIODICO MURAL

**Proper- Meals**

A todo el personal

Se le informa del incremento salarial del 15% el cual se incluirá en el pago de la 1a. quincena de sep. del 2010

att.  
DIRECTOR

**Proper- Meals**

A todo el personal

Se le informa del incremento salarial del 15% el cual se incluirá en el pago de la 1a. quincena de sep. del 2010

att  
DIRECTOR

Se le informa del incremento  
BHBUIJNU JDNJI MSUI  
JFJHUIJFO KFGK FDIJFK  
KLDJNTIÑO KK MKS A  
DDFMJF OA AÑ LEKLE

EN ESTE MES DEL AMOR  
Y LA AMISTAD LES DESEAMOS  
LO MEJOR DE LO MEJOR

Se le informa del incremento  
BHBUIJNU JDNJI MSUI  
JFJHUIJFO KFGK FDIJFK  
KLDJNTIÑO KK MKS A  
DDFMJF OA AÑ LEKLE



# ANEXO No. 5 EJEMPLO DE FORMATO DEL BOLETIN DE PROPER- MEALS

**BOLETIN** 

**Proper- Meals**

Organo informativo interno

Organo informativo interno pag 2

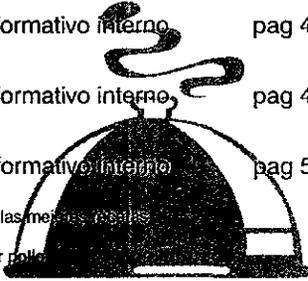
Organo informativo interno pag 3

Organo informativo interno pag 4

Organo informativo interno pag 4

Organo informativo interno pag 5

esta semana las mejores recetas para preparar pollo



## ANEXO No. 6 EJEMPLO DE UN CARTEL PREVENTIVO



## ANEXO No. 7 EJEMPLO DE LA COLOCACION DEL BUZON

