



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COMUNICACION Y ORGANIZACION DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS, EN EL SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A  
MARIA ELENA CHAVEZ MORALES

278655



MEXICO, D. F.

FEBRERO 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A Dios

A mi Mamá, †  
Por su fortaleza, amor y comprensión  
que siempre dio a sus hijos.

"Que hermoso es haber nacido, haberte querido, haberte  
conocido, eres la flor y nosotros, la semilla que tú sembraste"

A mi Papá  
Por esa nobleza y cariño que  
siempre le ha caracterizado.

A mis hermanos  
Quienes me han brindado todo su cariño  
y apoyo durante las etapas de mi vida.

Paula, Juan, Meche, Pablo, Jesús, Javier,  
Alejandro, Francisca y Zenaida.

A Roberto  
Por su gran apoyo y cariño.

A mis amigos  
Raquel, Matilde y Ruben.  
Por esa amistad que no han permitido  
se rompa a pesar del tiempo y la distancia.

A toda mi demás familia  
Que se conforma de cuñados (as)  
y sobrinas.

Un especial agradecimiento:

Al Profr. *Carlos Castaño Asmitia*  
por la asesoría brindada a la 14ª. Generación en la que me  
incluyo.

a los Profesores

Carmen Guitian Berniser.

Virginia Reyes Castro.

Patricia Maldonado Reynoso.

Vicente Godinez Valencia.

Gracias.

# INDICE

INTRODUCCION.....1

## CAPITULO 1

COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....1

1.1 COMUNICACIÓN

1.2 ORGANIZACION

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

## CAPITULO 2

LAS TIENDAS EN EL IMSS.....37

2.1 LAS PRESTACIONES SOCIALES Y LAS TIENDAS  
IMSS.

2.1.1. MARCO LEGAL

2.2 LAS TIENDAS IMSS

## CAPITULO 3

LAS TIENDAS IMSS DEL SURESTE DEL  
DISTRITO FEDERAL.....58

3.1 AMBITO GEOGRAFICO DE LAS TIENDAS  
IMSS Y SU COMUNICACIÓN DESCENDENTE

3.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCION DE LAS TIENDAS  
IMSS.

3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA S  
TIENDAS IMS-SNTSS.

3.4 LA COMUNICACIÓN EXTERNA DE LAS  
TIENDAS IMSS-SNTSS.

3.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN

CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	85
FUENTES DOCUMENTALES.....	86
ANEXO.....	87

## INTRODUCCION

Con el propósito de satisfacer demandas básicas de los trabajadores que se enfrentaban a la vida sólo con su fuerza de trabajo, sin nada que les resolviera la necesidad de seguridad y prevención, surge la idea de crear un organismo que proporcionará seguridad social, derivado de esto y de los seguros privados se crean los Seguros Sociales.

A finales del siglo XIX, Alemania fue el pionero en la creación de estas organizaciones, posteriormente le preceden países como Inglaterra y Chile, en los que estas instituciones de seguridad social, fueron concebidas inicialmente para satisfacer demandas en forma parcial de salud y se enfocaron a los trabajadores con necesidades superiores a las que podían satisfacer con sus precarios ingresos.

Este concepto se extendió a países como México, en el que se crea en 1943 al Instituto Mexicano del Seguro Social, cuyas funciones iniciales consistieron en una serie de actividades propias de la medicina, relativas a la cura y prevención de enfermedades de la población económicamente activa, posteriormente aplicó recursos para la creación de otro tipo de instancias que también beneficiaran a sus trabajadores, convirtiéndose así en el principal factor de la distribución de la riqueza en nuestro país.

Entre las acciones colaterales que esta institución promovió, fue la creación de las Tiendas de autoservicio IMSS, por lo que en 1956 se

da la apertura de la primer tienda, surgiendo con el objetivo de favorecer a la población trabajadora en su economía, mediante la venta de productos a más bajo precio y apoyados aun más con la prestación de vales a descontarse en una o varias quincenas. Actualmente las normas y políticas que regulan el funcionamiento de estas tiendas corresponden al área de Prestaciones Económicas y Sociales.

El presente trabajo parte de la necesidad y preocupación de que en la actualidad no se encuentra información oficial que permita mostrar el proceso de comunicación que se genera dentro de las tiendas de autoservicio Niño Perdido, Cumbres de Acultzingo y Villa Coapa, adscritas a la Delegación No. 4 Sureste del Distrito Federal, del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Este estudio tiene como objetivo la descripción del proceso de comunicación formal e informal que se genera en el interior y hacia el exterior de estas organizaciones derivado de las líneas jerárquicas – verticales, horizontales, cruzadas- que conforman las diferentes áreas de recursos humanos, financieros o materiales.

El tiempo utilizado en el presente estudio se enmarca en un promedio de tres meses, mismos que corresponden al periodo de agosto, septiembre y octubre de 1999 y se sustenta en la aplicación de las técnicas de observación y entrevista informal.

En el primer capítulo se explican los elementos de comunicación al interior de las organizaciones, como también su relación externa con el medio ambiente, lo cual es importante en tanto que esto le permite a la organización ubicarse dentro del contexto social, de *competencia o concertación* y la *posición del liderazgo* dentro de la estructura organizacional.

En el segundo capítulo, se define a la organización, estudio del presente trabajo, Las Tiendas IMSS, y su origen que parte de las Prestaciones Sociales, producto de una Institución con objetivos en principio de salud, de contribución al bienestar social del trabajador de ahí las Tiendas como parte de este contexto.

En el tercer capítulo, se describe la estructura jerárquica de las Tiendas IMSS del sureste del Distrito Federal, los procesos de comunicación como son la venta, la comunicación escrita y la interrelación de los trabajadores; la externa con sus proveedores y las otras tiendas de su ámbito geográfico.

## CAPITULO I

### COMUNICACIÓN Y ORGANIZACION

#### 1.1 COMUNICACIÓN

Hablar de comunicación significa abordar uno de los aspectos fundamentales de la naturaleza humana y esto se debe a que la comunicación es un acto que permite la posibilidad de significar, por lo tanto, de transmitir una idea, intención o pensamiento.

La palabra comunicación es usada con frecuencia y proviene de la palabra latina, communis que significa "común" y es la raíz de la palabra comunicación.

*Menéndez define a la comunicación como "el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio. Realiza su propia integración de estructuras y funciones, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de información y conductas". (1)*

La comunicación es importante para el hombre, ya que sin ella se encontraría en un peldaño de su desarrollo y lo que es más, no habría sociedad, cultura, ni civilización.

(1) MENEDEZ, Antonio. *Comunicación Social y Desarrollo*, UNAM, 1972, México, p. 9

Para Chiavenato " La comunicación consiste en transmitir una información a alguien, que pasa entonces a compartirla. Para que haya comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información simplemente transmitida, sino tiene destinatario, no puede considerarse una comunicación. Comunicar significa hacer común a una o más personas una determinada información". (2)

Para que la comunicación se pueda dar correctamente requiere de elementos básicos, tales como: emisor, receptor, mensaje, medio o canal.

El acto de comunicarse proviene de la interrelación o concatenación de los elementos integrantes de la comunicación.

### **EMISOR O COMUNICADOR**

El emisor es el encargado de enviar el mensaje, lo codifica y lo transmite al receptor. La codificación puede tener diversas formas como son: expresiones faciales, expresión verbal, documentos escritos etc.; si se codifica correctamente, el mensaje correcto será idéntico al mensaje original.

(2) CHIAVENATO, Idalbeto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edit. Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia, 1995, p. 683.

## RECEPTOR

El receptor es el encargado de interpretar la señal recibida en términos de experiencia personal y marco de referencia. Escuchar, conocer y percibir son facetas importantes del proceso de recepción.

Según David K. Berlo, el codificador como lo llama "... es el encargado de tomar las ideas de la "fuente" y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje".(3)

## LENGUAJE

El lenguaje como procedimiento para el uso de símbolos destinados a representar hechos y sentimientos, en un sentido más estricto, no puede transmitir significado, únicamente palabras, expresiones o símbolos, estos a su vez, podrían crear significados completamente distintos en las personas, lo que da como consecuencia que sean éstas, las que le den el significado, de acuerdo a las normas y grupos sociales en los que se desarrollen.

Dentro de la organización, el lenguaje es normado, principalmente, por los organigramas y manuales de procedimientos por ser los

(3) BERLO K. David. *El proceso de la Comunicación*. Edit. El Atenco, Buenos Aires, 1977, 8º Imp. P. 24

indicadores de la comunicación entre ciertas personas y grupos. También, existe el lenguaje utilizado en la comunicación informal, entre las personas que no se adhieren al estricto control de las organizaciones, de las jerarquías definidas.

## **RETROALIMENTACIÓN**

Otra posibilidad que permite la comunicación entre las personas es el intercambio o retroalimentación, que en el sentido etimológico, es el "poner en común" significados, entre los participantes en el proceso y que se hace indispensable entre los participantes al establecerse relaciones mutuas en el ir y venir de los mensajes, comprensibles.

La retroalimentación resulta como el paso final dentro del proceso de comunicación porque determina si el receptor recibió el mensaje que se trató de enviar y si se produjo la respuesta deseada.

## **CANAL**

Es el medio por el cual se transmiten los mensajes, el hombre transmite información a través de señales, símbolos o sonidos y son la vista y el oído los sentidos, que funcionan como canales naturales, con los que mejor se permiten percibir los mensajes de los demás.

Existen también los canales artificiales, productos de la ciencia y la

técnica, por los que se ha conseguido ahorrar tiempo y traspasar el espacio, para lograr la comunicación entre las personas de lugares muy alejadas unas de otras.

En las organizaciones, se encuentran algunos como el teléfono, fax, email, etc.

## INFORMACIÓN

Comúnmente el término información tiende a confundirse con la comunicación; para explicar esta diferencia se puede partir de una premisa: toda comunicación incluye información, pero no toda información implica la comunicación.

El proceso de la información de manera simple consiste en la transmisión de señales o datos. En el sentido social, el hombre no sólo transmite señales sino significados.

*Chiavenato refiere que la información es "el conjunto de datos que posee significado, es decir, que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento con respecto de algo"(4).*

En 1940-47 Shannon y Weaver patrocinados por la Bell Telephone Co. Construyeron el primer modelo de la comunicación electrónica –

(4) CHIAVENATO Op. Cit. p 683.

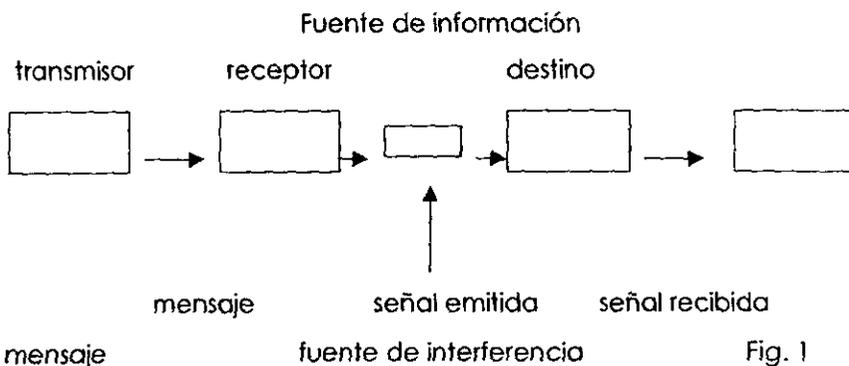
aplicable a todos los modelos y sistemas de comunicación teóricamente posible y de hecho amplía el esquema o modelo de Aristóteles.

El modelo de Shannon y Weaver, que ya se ha hecho clásico, postula la existencia de:

*Emisor, codificador del emisor, mensaje, canal, descifrador del receptor, receptor, un elemento de distorsión del mensaje que opera sobre el canal al que llamaron "ruido" y retroalimentación. (5)*

La última fase que confiere otra dimensión al proceso de comunicación, es la retroalimentación, por ser la respuesta que el receptor emite como consecuencia de haber captado el mensaje del emisor original y que lo convierte en emisor consecuente.

Modelo de Shannon y Weaver. Fig 1



Fuente: MENENDEZ, Antonio. *Comunicación Social y Desarrollo*, p. 27.

(5) MENENDEZ, Antonio Op. Cit. P 27.

Por su parte Wilbur Schramm adapta el modelo de Shannon y Weaver al sistema de comunicación humana, Fig. 2:

*"Sustitúyase comunicador con micrófono y receptor con audífono y estaremos hablando de comunicación electrónica. Considérese que la fuente y el comunicador son una persona, que el receptor y el destino son otra y que la señal es el lenguaje y estamos hablando de comunicación humana(6).*

Además se introduce, el concepto de la codificación del mensaje, o sea, la colocación de este en una clave (cifrado por el comunicador), y el descifrado de esta clave hecho por el receptor del mensaje. El modelo contempla la percepción psicológica del mensaje a diferencia de la percepción física de la comunicación electrónica.

Si los campos de experiencia del receptor no son los mismos que los del comunicador, no se comprende el significado del mensaje. La utilización de las claves (lenguaje, por ejemplo) no comunes, produce las interferencias semánticas. fig. 2

(6) MENENDEZ Antonio. Op. Cit. p. 45

## Interferencias semánticas

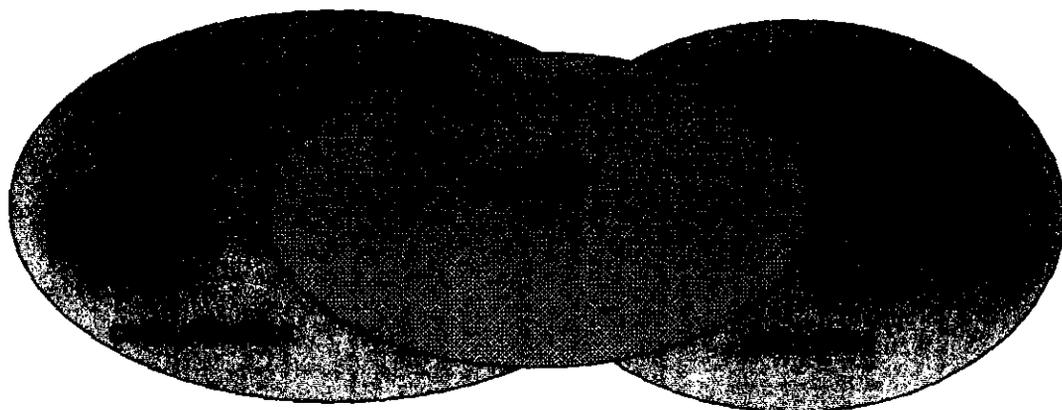


Fig. 2 Fuente: MENENDEZ, Antonio. *Comunicación Social y Desarrollo*.

Campo común de experiencias: mientras más grande, más eficaz es la comunicación.(7)

La comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que sirve para relacionar todas sus áreas de trabajo, crear un clima de entendimiento entre el personal y quienes la dirigen.

La descripción de la comunicación organizacional servirá de base para explicar el funcionamiento de las tiendas ubicadas en la zona suréste del IMSS, en el siguiente capítulo.

La comunicación al interior de las organizaciones es esencial para la vida de las organizaciones y debe de hacerse hincapié en que existe un continuo intercambio.

Cuando las relaciones humanas son buenas, la comunicación es fácil, cuando aquellas son deficientes, la comunicación es casi imposible, de esto se desprende que la calidad de la comunicación tenga claves como la claridad, sinceridad y simplicidad que provoquen buena calidad.

Algunos factores que resultan necesarios para iniciar la comunicación entre jefe-subordinado, son tener un propósito bien definido y considerar a la persona con la que se va a entablar la relación.

Desde el punto de vista organizacional en el ámbito social, la comunicación posee una sola dirección, tiene una entrada y una salida con diversos factores de pérdida a lo largo de su línea de curso, que tiende a impedir que la salida se iguale con la entrada.

Este resultado es producto de las diferentes interrelaciones que surgen entre dos o más personas, el conjunto de recursos financieros, o materiales que la comunicación va encontrando a su paso.

## **1.2 ORGANIZACION**

Para hablar de la organización en el presente trabajo, nos referiremos a las organizaciones sociales en donde se parte de su componente principal: el ser humano.

(7) MENENDEZ Antonio. *Op. Cit.* p. 46

La organización humana es por definición, el sistema más complejo. Lo es porque en ella confluyen intereses de grupo e intereses individuales; sobre todo en las burocracias, públicas o privadas, se da una sumisión voluntaria, muchas veces acompañada de sentimientos de frustración. Es un sistema muy complejo porque integra a su vez intereses económicos, sociales y hasta políticos.

Sin embargo, las organizaciones reconocen que sólo alcanzarán sus objetivos mediante actividades de cooperación y de intercambio.

De esta forma se explica que las organizaciones estén formadas por personas y grupos o subsistemas, en donde interactúan con un patrón definido para la realización de las funciones esenciales.

*Según Richard Dafft, "Las organizaciones son una entidad social que esta orientada al logro de metas, con un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable". (8)*

Toda organización se establece con un propósito explícito, en el sentido que se crea para alcanzar un objetivo, puesto que si perdiera su objetivo, lo más probable es que comenzaría a declinar.

La organización contiene una serie de reglamentos creados para el aseguramiento en la realización de las actividades, una clasificación de funciones para el personal y varios canales de comunicación, todo estos elementos bien pueden promover el rendimiento en su

producción y eficacia de los servicios; sin embargo, es preciso que la organización permita flexibilidad tanto en la aplicación de los reglamentos, una adecuada distribución de las funciones y viables canales de comunicación, porque la aplicación rigurosa de sus medidas, puede provocar efectos negativos en el cumplimiento de sus logros u objetivos.

Dentro de las organizaciones se encuentran subsistemas (fig. 3), que en varias ocasiones se verán afectados por el entorno y actuarán hacia fuera y hacia su interior mismo como se presenta el ambiente externo.

Asimismo, las organizaciones cuentan con jerarquías, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones claramente definidas, con el propósito de lograr, finalmente, eficacia en el trabajo.

Por un lado, una organización es capaz de distinguir cuales son sus elementos y miembros, como también quienes se ubican fuera de su sistema; por otro lado, los integrantes saben que son parte de la organización y están comprometidos con ella, a cambio de dinero, comisión u otra recompensa.

(8) L. DAFFT, Richard, y M. Teers, Richard. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Edit. LIMUSA, 1992, México, D.F. p. 31.

Desde el punto de vista dinámico en el cual se encuentra el intercambio de material, palabras escritas, verbales, de movimientos y/o de sonidos, resulta la comunicación en el interior de las organizaciones como un proceso mediante el cual se llevan a cabo las funciones administrativas.

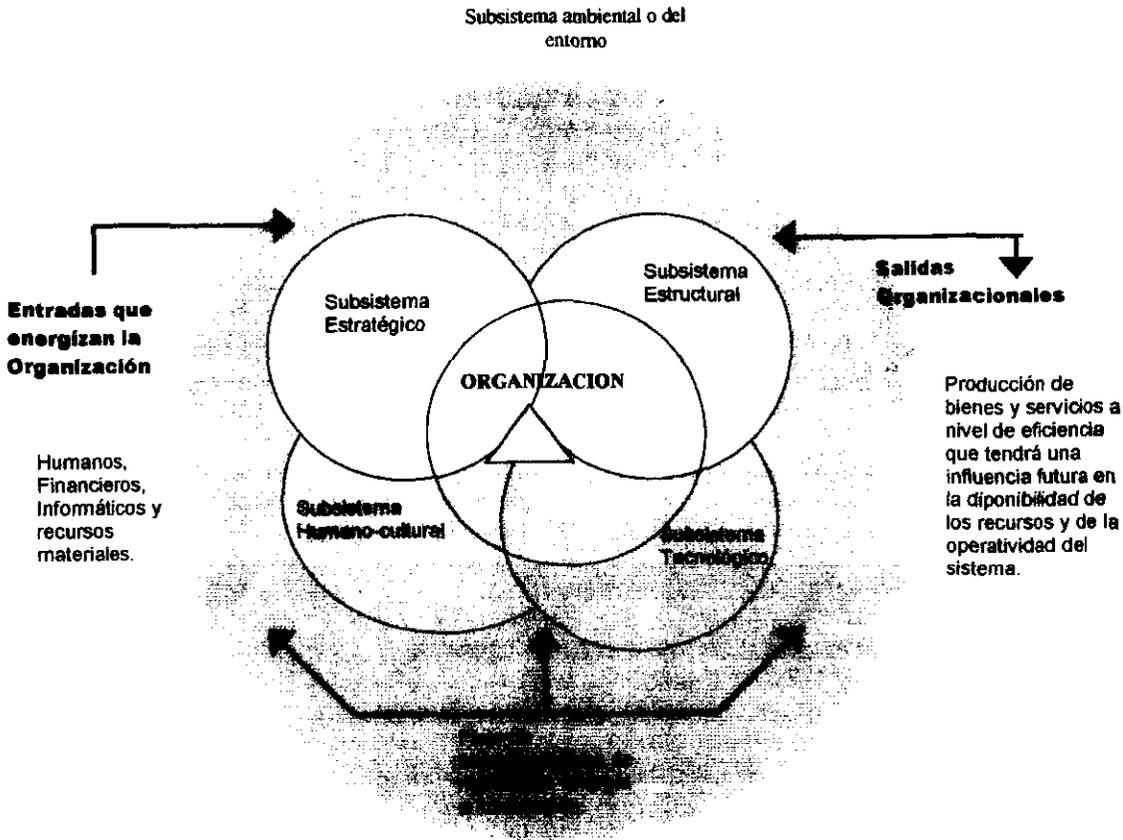
La comunicación es un proceso que tiene lugar hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, a lo largo de toda la organización. La información y órdenes descienden por los canales formales de la autoridad y la información asciende por medio de estos mismos canales.

La comunicación al interior de las organizaciones puede expresarse También como la transmisión de los mensajes entre personas, ya sea verbal, por escrito, mediante gestos o a través de la observación directa.

### **1.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Tanto la comunicación interna como externa son tan importante en las organizaciones, la primera porque el flujo de intercambio de sus recursos materiales y humanos se encuentran dentro, cumpliendo con requisitos que se ubican dentro de sus objetivos y metas, por su parte, la **comunicación externa**, en algunos casos se menciona como las relaciones públicas y su importancia residen permitir a la organización ubicarse dentro contexto de la comunidad

## Subsistemas Organizacionales



Fuente: MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. p. 38.

Fig. 3

organizacional, además de cumplir con esos objetivos y metas propuestos, que por lo general dan una impresión favorable o negativa cuando cumplen con el servicios o venta de sus productos en el exterior.

Los niveles de análisis del proceso de comunicación en una organización se observa en la fig. 1

La comunicación intrapersonal se da en el interior del individuo y mientras más estable se encuentre consigo mismo, esta misma posición podrá reflejarla con los demás integrantes del propio medio, lo cual puede crear una adecuada comunicación interpersonal y cuando hablamos de la organización entonces se observará la relación jefe-subordinado.

Posteriormente, se posibilita la comunicación grupal-individual de uno con muchos o muchos con uno, para lo que estamos hablando de las reuniones de grupo. Fig. 4

En este momento hablamos de la comunicación de muchos a muchos, o relación intergrupala, y en la organización también se observa la comunicación entre los integrantes de una oficina con otras de mayor, igual o menor jerarquía, o bien, de la propia organización con otras organizaciones.

**La comunicación externa** se origina entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella y puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Al interior de la organización se origina la intención de entablar comunicación con el exterior, bien para obtener información, solución a los problemas (que involucran conflictos, confrontaciones, etc.), entrevistas profesionales (que involucran, por una parte, lo referente a aspectos legales, médicos, psicológicos, religiosos) y de asesoría, y por otra parte, las experiencias y discusiones sobre ventas.

*La organización debe de mantener apertura, lo que permitirá recibir energía, convertirla en resultados y devolverla al exterior, es decir, las organizaciones reciben entradas del exterior (obreros, materias primas, etc.) y envían salidas al medio ambiente (productos, servicios, etc.)*

Muy pocas organizaciones podrían sobrevivir sin conocer sus mercados potenciales, sus proveedores, consumidores, público y las regulaciones gubernamentales.

Las relaciones públicas son importantes para la organización ya que a través de ellas, la organización entra en contacto con su medio ambiente, el cual se encuentra constituido por diferentes públicos externos que mantiene contacto con la organización y que le afectan o son afectados por ella, en función del logro de objetivos de ambos.

La publicidad comercial, se muestra también como comunicación externa la cual se da más en organismos privados que pretenden *vender un producto o servicio*.

La comunicación externa requiere de aquellos elementos que son importados al exterior, tales como: las personas, los recursos financieros, la información entre otros.

Los recursos humanos filtran y resumen la información y son los que proporcionan la comunicación al exterior.

Parte de la información con que se cuenta se almacena en archivo, bases de datos computarizada, en ocasiones sistemas de redes, ficheros y documentos escritos, a fin de facilitar el intercambio.

Los servicios, productos o bienes, pueden en un momento funcionar como los mismos medios de comunicación externa y adquieren su *significado cuando satisface necesidades*.

La publicidad institucional que se encuentra dentro de organizaciones de interés social o gubernamentales, y "la venta" de su producto o servicio es en gran medida de apoyo social.

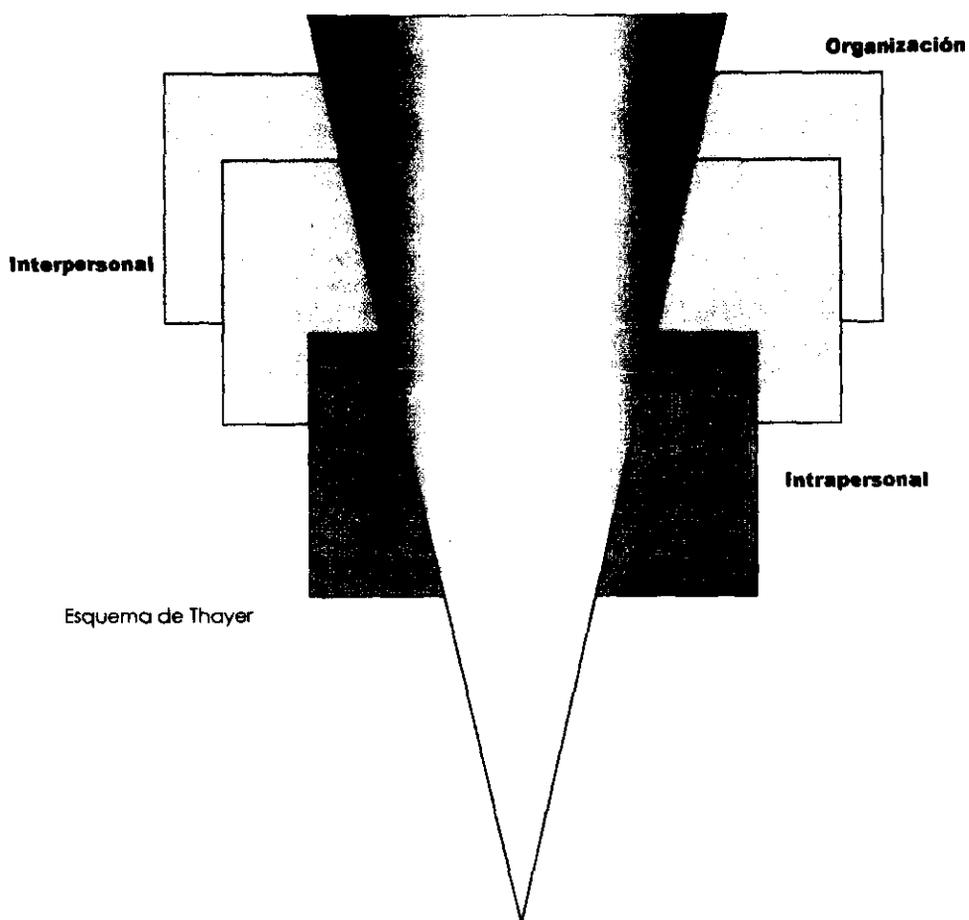
Las organizaciones negocian con frecuencia intercambio de bienes o servicios, esto puede ser tomado como resolución a un problema en éstas organizaciones

De esta forma, las organizaciones pueden mantener comunicación con otras empresas u organismos y que al momento de relacionarse es probable que se encuentren en un ambiente estable, pero también con otras organizaciones que se encuentren dentro de un ambiente que cambia rápidamente, por lo que las organizaciones deben de ser capaces de resolver sus problemas en su interior y que promoviendo estabilidad daría como consecuencia la capacidad de resolución de problemas externos.

Si bien las organizaciones han de tratar efectivamente con su ambiente, deben de diferenciarse grupos de colaboradores, los cuales manejaran las transacciones con una parte del ambiente, otro grupo se especializara en otra parte del exterior, lo que dará como consecuencia que se logren los objetivos totales de la organización.

Debemos mencionar que existen factores que condicionan la posición de las organizaciones, y hablamos de factores culturales, como son los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad; los factores tecnológicos, que de acuerdo a los adelantos científicos y tecnológicos, permiten desarrollar nuevos conceptos y aplicarlos; los educativos, partiendo del grado de educación de la sociedad, permite ubicar el contexto de las organizaciones; los recursos naturales, el tipo de recursos naturales con que cuenta el medio ambiente; demográficos, la naturaleza de

## Sistema de Comunicación



Fuente: THAYER, Lee. *Comunicación y Sistemas de Com.* p. 56

Fig. 4

los recursos humanos, disponibles para la sociedad, su número, distribución, edad y sexo, concentración y urbanización de las poblaciones, movimientos migratorios etc.; económicos, marco general, incluyendo el tipo de organizaciones económicas propiedad privada en contraposición con la pública, centralización o descentralización de la planificación económica, los niveles de inversión y las características del consumo; **políticos**, el grado de concentración de poder político y la naturaleza de la organización política.

## **LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Ya se ha hablado del canal de comunicación, que es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje y nos damos cuenta que el medio no sólo cuenta como un aparato físico que transporta energía como lo es un televisor, una carta, etc.; sino todo el conjunto de actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar al receptor el mensaje.

Para las organizaciones, las personas que ahí trabajan, disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas.

Cada organización utilizará los medios que tenga a su alcance para establecer su comunicación interna y externa de manera adecuada a sus pretensiones.

De esta forma nos percatamos que los medios más utilizados son:

El teléfono, telegrama, correo electrónico, exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias, videos y películas, memoranda e instrucciones por escrito, cartas de diversos formatos, invitaciones a eventos formales o sociales, buzón de opiniones para los empleados y trabajadores, reportes escritos, manuales (de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, etc.), boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, secretarias, etc.), revistas y periódicos internos, circulares y trípticos, instructivos y folletos internos, altavoces o altoparlantes, entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, despedir a alguien, etc.), entrevistas formales, pósters y desplegados gráficos, comidas, fiestas y eventos culturales o sociales, publicidad de productos o servicios (que ofrece la empresa a través de folletos publicaciones, comerciales en empresa, radio y televisión), publicaciones y artículos promocionales, recorridos por instalaciones de la empresa o redes informales por donde se propagan rumores de manera extraoficial.

## **COMUNICACIÓN CARA A CARA**

En la mayoría de las circunstancias la comunicación cara a cara resulta superior que la realizada a través de la vía escrita, lo cual se debe a la ventaja que conlleva el experimentar inmediatamente la retroacción directa, porque en la respuesta de quien lo recibe se

puede saber lo que se está oyendo y que es lo que se deja oír, pero una desventaja es que la palabra oral existe por un instante y luego se desvanece.

## **COMUNICACIÓN ESCRITA**

Los mensajes tienen que ser puestos por escrito con la intención de que a las personas que van dirigidas tengan la posibilidad de estudiarlas con calma; además de que proporciona constancia permanente y útil para que el receptor pueda acudir a cerciorarse de lo que se ha dicho, así como el emisor de lo que ha dicho.

Al interior de las organizaciones, resulta muy común el uso de oficios y memorándums que permiten la comunicación de una oficina a otra o de una organización a otra.

## **COMUNICACIÓN FORMAL**

En la comunicación formal se sigue la cadena de mando: que fluye de subordinado a superior y viceversa; es la jerarquía administrativa.

Por lo general se describe detalladamente en los manuales de las organizaciones la función a realizar y su procedimiento, las personas con las que debe de comunicarse para realizar sus funciones y en este caso se observa si es ascendente o descendente.

## **LA COMUNICACIÓN INFORMAL**

La comunicación informal puede definirse como la que mantienen los integrantes de la organización, independientemente de la estructura jerárquica que exista y es aquella que en ocasiones se conoce como “comunicación de pasillo”.

*En las organizaciones, según Litterer, “las comunicaciones informales surgen espontáneamente debido a las necesidades de sus miembros. Por lo general esta formación, requiere que una persona establezca contacto con otra, aunque esto no sea necesario formalmente, por lo menos en lo que se refiere al tipo de información que fluirá mediante el contacto”. (9)*

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LA COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional en su desarrollo, confluye con toda la base administrativa, en donde los diversos aspectos de la administración se encuentran complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose.

La comunicación se encuentra interrelacionada con las funciones administrativas, que algunos autores sugieren que son las siguientes: planeación, integración, dirección y control.

## **PLANEACION**

La planeación es una actividad necesariamente humana, en el sentido de que para realizar cualquier actividad se conceptualiza primero, el cómo deben de realizarse y concretarse los hechos.

En las Organizaciones el planear es el señalar metas para que con el esfuerzo interrelacionado de los integrantes y por medio de procedimientos, llegar a estas.

Al planear, necesariamente se parte de la selección entre diversas alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas.

## **INTEGRACION**

La integración puede considerarse como la reunión de todas las partes para dar la existencia a un todo.

En las organizaciones, es importante la adquisición tanto de los recursos materiales como humanos, que son necesarios para la operación.

Sin embargo el proceso de agrupación o integración de los elementos no es todo, sino que aquí interviene el factor de la comunicación, ya que se va creando la interrelación entre las personas y la utilización e intercambio de los recursos materiales

dentro del ámbito laboral, entonces se cumplen los objetivos de la integración.

## **DIRECCION**

Después de haberse realizado los procesos de planear e integrar, surge el proceso de la Dirección, que sirve para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la organización, con el objetivo de que cumplan los planes señalados.

La comunicación dentro de este proceso funciona como el centro nervioso de la organización, cuando se comunican todos los elementos para lograr las órdenes de acción

## **CONTROL**

Este proceso permite medir resultados actuales y pasados, con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se ha esperado, en el caso contrario, se corrige, mejora y formulan nuevos planes.

Para esto, se plantean tres etapas según Reyes Ponce

*"Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control"*

*"operación de Controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos"*

*"interpelación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación".(10 )*

## **PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COMUNICACIÓN DESCENDENTE Y ASCENDENTE**

Idealmente, la estructura organizacional debería de proporcionar las bases para un sistema de comunicación ascendente tanto como para uno descendente, porque en la mayoría de los casos, la comunicación debería de fluir en ambas direcciones en la misma cantidad, a través de la estructura organizacional formal, sin embargo, la comunicación desde abajo hacia arriba no permite en gran medida la retroalimentación.

La **comunicación descendente** se presenta por lo general de los jefes hacia los subordinados y se lleva acabo en forma de órdenes e indicaciones con muy poca retroalimentación del subordinado al superior.

La comunicación **descendente** que es realizada de hacia abajo, esta sujeta a malas interpretaciones y se suponen mejores de lo que

en realidad son puesto que como no existe casi retroalimentación esto crea desorientación y en ocasiones rumores.

En la organización, la **comunicación ascendente** por su parte no fluye tan libremente como la comunicación desde arriba y se debe a factores tales como:

No se da la retroalimentación; o bien, los jefes se encuentran a la defensiva de que sea puesta en duda alguna disposición suya y no emiten contestación; también los obstáculos físicos son sinónimos de incomunicación en muchos de los casos, puesto que las oficinas son un ejemplo de la división entre el jefe de los subordinados.

### **COMUNICACIÓN HORIZONTAL (ENTRE PUESTOS DEL MISMO NIVEL)**

Las organizaciones con el propósito de crear un mejor ambiente e intercambio de información y cuyo objetivo es el de promover la productividad, realizan la **comunicación horizontal** entre la que se encuentran trabajadores de un mismo nivel pero de diferentes áreas, tales como los jefes de oficina, departamentales etc. y que a su vez y por lo general, informan de los avances en torno al área que les confiere.

### **COMUNICACIÓN CRUZADA**

Los sistemas organizacionales cuentan dentro de su interior con canales de comunicación informal llamados cruzados, que

generalmente no están autorizados por la estructura organizacional formal, pero existen y pueden denominarse como chismes y tiene ciertas características:

- \* La gente habla de las noticias cuando son recientes.
- \* Acerca de lo que afecta su trabajo.
- \* Se habla de la gente que se conoce.

Y como no busca la jerarquía organizacional, no se limita a un nivel jerárquico, sino que a través de cualquier trabajador.

Pueden ocurrir rumores o distorsiones y es algo que debe de ser cuidado por los jefes, porque si dejan que continúe un rumor puede incluso crear problemas laborales.

### **TIPOS DE REUNION**

La comunicación Interpersonal que se encuentra al interior de las organizaciones y empresas que posee una característica circunstancial, que es cara a cara entre tres o más personas: la reunión.

Dichas reuniones parten de un interés común e igual oportunidad de las personas para expresar su opinión y cuyo objetivo es llegar a alguna forma de acción o decisión unificada.

(10) REYES, Ponce Agustin, *Administración de Empresas*, Edit. LIMUSA, 30ª Imp. México, 1983, p. 63  
Continuando con esta idea Robert D. Breth, refiere que:

*" al mantener comunicación dos personas, éstas tienen igual oportunidad de expresarse y de que cada uno posea la atención del otro; sin embargo, al entrar en escena una persona más, viene a añadirse una barrera psicológica que muy pocas personas pueden superar con facilidad, porque Cada vez que un participante habla o se mueve o usa cualquier elemento de los que forman la parte habitual del contacto personal, o sea, expresiones faciales, gestos y posturas, así como el sonido y la selección de las palabras, se está dirigiendo a dos personas, lo cual produce un impacto sobre los sentidos y la sensibilidad de cada uno de ellos..." (11)*

Por esta razón, la reunión es un medio de comunicación que acapara la atención de todos los elementos que forman parte del sistema, porque ya no es individual y totalmente concentrada, aún considerándose que se encuentren reunidas tres personas.

La reunión como método de formación de un grupo, también tiene resultados provechosos y desafortunados, si se considera el número de integrantes a lo que Breth explica:

*"... que dos reuniones distintas con pequeños grupos, puede resultar mucho más provechosa que una reunión numerosa, difícil y mucho menos beneficiosa." (12)*

## **Clases de reuniones**

Las organizaciones y las empresas, implementan de acuerdo al tiempo, el espacio y las necesidades, reuniones de diversos tipo, tales como:

- De decisión dirigida
- De decisión no dirigida
- Informativas
- Exploratorias
- De intercambio
- Casuales
- De reconciliación

### **Las reuniones de decisión dirigida:**

Este tipo de reunión es convocada por empleados para transmitir las disposiciones de la dirección superior en el caso de que la decisión ya haya sido tomada; de esta forma podrá darse únicamente explicación de dicha decisión .

### **Reunión no dirigida:**

La reunión no dirigida a diferencia de la anterior, pretende que al transmitir el jefe la orden dada, se pueda obtener a través del conocimiento derivado de la experiencia de los demás asistentes, la forma en la que deba de concluir la decisión.

**Reunión informativa:**

Esta forma de reunión, es convocada con el propósito de divulgar información o educación sobre algo y que puede versar sobre el sistema de trabajo, la planificación etc.

En este caso el determinar previamente el objetivo de la reunión, puede economizar un tiempo valioso y evitar discusiones inútiles.

**Reunión exploratoria:**

El objeto de la reunión exploratoria, es el de examinar o analizar un problema o bien, con la intención de analizar o interpretar algunos hechos.

Este tipo de reunión puede anteceder a una reunión informativa o de decisión ya habiendo llegado a ciertas conclusiones.

Asimismo se intenta que a través de los conocimientos y experiencia de los trabajadores, se aporte solución a algún problema, de producción o de conservación.

11)BRET D. Robert. *La Comunicación en la Dirección de Empresas*. Edit. Fondo Educativo Interamericano. E.U. Masachussets, p. 19.

12)BRET D. R. *Op. Cit.* p. 141.

**Reunión de intercambio:**

Este tipo de reunión muestra uno de los medios más eficaces que permite mantener las comunicaciones entre las secciones a lo largo de la empresa.

Y se convoca con el objeto de comunicar una acumulación de conocimientos existentes para beneficio mutuo de todos los participantes y a manera de ejemplo, una reunión de este tipo antes del cambio de normas, eliminaría la mayor parte de las causas de posible malestar laboral.

**Reunión casual:**

Este tipo de reunión es una de las más eficaces pero también de la que se habla menos puesto que es realizada informalmente por el Jefe inmediato y se da cuando acontece algún problema de trabajo, por lo que se desarrolla generalmente, en el sitio donde se origina el problema; su constancia puede ser diaria, semanal o mensual.

En algunos casos las reuniones casuales derivan en reuniones de otro tipo, ya sea de intercambio, dirigida, etc.

**Reunión de conciliación:**

En esta situación se hallan dos o más áreas de interés en discusión y

se deriva de una reunión de decisión, dirigida etc. y lo más probable es que algunas de las partes en discusión no maneje términos a favor de la empresa; sin embargo generalmente al final se converge en una reunión de decisión.

## **BARRERAS O INTERFERENCIAS**

La existencia de ciertos factores que inciden en el proceso de la comunicación y en ocasiones lo determinan, son las interferencias y que se conocen como factores de "ruidos".

Estas interferencias también en ocasiones provocan que se logre la comunicación o bien, son una barrera que no permite la comunicación.

Como lo muestran Shannon y Weaver Fig. 4, incluyen en la representación del proceso, lo que ellos llaman **fuentes de interferencias o ruidos**, y según su esquema, el ruido es provocado por alteraciones en el canal de comunicación, de tal manera, que entre la señal emitida y la señal recibida se producen diferencias propiciadas por el mal funcionamiento en el canal.

## **RUIDOS FISICOS**

Los ruidos físicos son los que producen ruidos de sonido y afectan principalmente al canal de comunicación, debido a que se afectan los sonidos que se entre cruzan para la llegada del mensaje.

## **RUIDOS TECNICOS**

Son las fallas en el canal en el que alteran el proceso comunicativo de ambas partes de los interlocutores.

## **RUIDOS ORGANICOS**

También llamados fisiológicos, y se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales, y que afectan las habilidades comunicativas: hablar, escribir, escuchar, leer etc.

## **RUIDOS PSICOLOGICOS**

Se relacionan con la conducta y actitud que el individuo guarda con relación a su persona y las que la rodean y pueden provocar distorsiones o imposibilitar la comunicación.

## **RUIDOS IDEOLOGICOS-CULTURALES**

Estos ruidos forman parte de la estructura social y se relaciona con la posición que guardan los participantes en la sociedad, lo que les induce a adquirir una posición determinada con respecto al mundo e ideología que se expresa en la adquisición de ideas, creencias, valores, tradiciones etc.

## **RUIDOS SEMANTICOS**

Estos se encuentran en problemas del sentido, significación,

acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Asimismo los ruidos en los sistemas se pueden apreciar como rumores o chismes y estos se encuentran principalmente en la comunicación informal, que es donde se da cierto manejo de información no oficial, lo que en ocasiones puede ocasionar problemas laborales, o desequilibrio en la organización.

## **GRUPOS**

Por naturaleza social, el hombre se ha encontrado necesariamente integrado a grupos con distintos caracteres, siendo el primero su núcleo familiar y a lo largo de su vida se verá como participantes en muchos más.

La comunicación grupal parte de la interrelación de las personas.

Los tipos de comunicación grupal son dos: la intragrupal que se desarrolla dentro de su interior, entre sus integrantes y la intergrupala, la que incluye la existencia de dos o más grupos, esta situación se puede aplicarse a la comunicación externa en las organizaciones, cuando se mantiene comunicación con otras instituciones o grupos sociales.

## **LIDERAZGO**

Dentro de una organización la importancia del liderazgo o en

umentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización.

El termino liderazgo tiene tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta, que bien puede favorecer o perjudicar a la organización debido a la influencia que logre ejercer en un grupo.

En el sentido de interrelación, se incluyen dos términos: el agente que influye y el influido, ya que sin seguidores no hay líder o viceversa.

En las organizaciones se manifiesta el liderazgo, en relación como menciona Katz, *"...de la posición que la persona tenga en la estructura y no del uso que haga de ésta."* (13)

Algunas posiciones de liderazgo se encuentran ubicados en puestos que incluyen actos de influencia, que puede ser una presidencia, el puesto de un supervisor etc. y que permiten distribución de información y del mismo modo que los puestos designados como puesto de liderazgo, reciben información que aumentan los conocimientos de quienes ocupan esos puestos, respecto a las personas que deben de conducir.

Lo anterior demuestra la importancia de un líder en el sentido que puede mejorar las comunicaciones o dejar que se afecte el objetivo de la organización en el caso de que la persona asignada a

determinado puesto, no cumpla las expectativas esperadas.

{13}KATZ Daniel, LKAHN N. Robert. *Psicología Social de las Organizaciones*. Edif. Trillas, México, 1977,p. 336.

## CAPITULO 2

### LAS TIENDAS EN EL IMSS

#### 2.1 LAS PRESTACIONES SOCIALES Y LAS TIENDAS IMSS.

Las Instituciones de seguridad social se fueron estableciendo como parte de las necesidades sociales y se encaminaron a prevenir riesgos económicos, sociales y de salud causados por ciertas eventualidades, cuyo costo no podía ser cubierto individualmente por un trabajador o un ciudadano con ingresos ordinarios.

En el siglo pasado, Alemania es el primer país en instaurar los servicios sociales, después seguiría su ejemplo Inglaterra y posteriormente se extendería hacia toda Europa.

En América Latina, Chile es el primer país en establecer un sistema social de seguridad, denominado Sistema Obrero Obligatorio.

En el año 1943 en México, tras haberse realizado estudios sobre la morbilidad y mortalidad, aunado a otros factores como los altos índices de analfabetismo, la mala alimentación entre otros, se instituye el Seguro Social, en un intento de remediar los riesgos que afectarían a la población, la cual no contaba con otros medios para satisfacer sus necesidades que su salario y viviendo en condiciones permanentemente limitadas.

De esta forma, se consolida en México como en otros países, los fundamentos de la Seguridad Social, que tienen por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión, que con el previo cumplimiento de los requisitos legales sería garantizada por el Estado.

El **Instituto Mexicano del Seguro Social**, se dedica en primera instancia a la organización administrativa, Técnica y a la inscripción de patrones y trabajadores del Distrito Federal. Al siguiente año(1944) comienza a proporcionar servicios.

Dentro de las acciones que se implementaron se encontraban los servicios médicos, los servicios económicos y los **servicios sociales o prestaciones sociales** entre otros, estos últimos toman un papel muy importante, en apoyo a los grupos marginados como eran los trabajadores temporales y eventuales del campo y del medio urbano, colonos, ejidatarios, trabajadores independientes, pequeños comerciantes y profesionales.

Y se orienta a resolver problemas como: proteger la salud, mejorar la nutrición popular, mejorar la vivienda, proporcionar educación cívica y cultural, brindar adiestramiento y capacitación para el trabajo, defender los ingresos familiares y su distribución adecuada, mejorar el vestido, proteger a la infancia, es decir, mejorar a la comunidad en todos los sentidos, esto, a través de un enfoque moderno de la medicina, que se denominó medicina preventiva.

En el conjunto de las prestaciones sociales, se aprecia su acción que hace posible el concepto moderno de la medicina en la seguridad y su carácter preventivo, la participación de los sujetos en el logro de su propia seguridad social.

Todavía en 1944, las acciones sociales del Instituto se inician con una ley referente a la campaña nacional contra el analfabetismo, porque se consideraba que la población iletrada ascendía a 48% en todo el país.

Para este propósito la Secretaria de Educación Pública contribuyó con centros de alfabetización, y junto con el sindicato del IMSS conforman la **Comisión Proalfabeto**, creándose en toda la República 400, centros de alfabetización de los cuales el Instituto sostuvo 37.

Durante 1949 y 1950 cambian su denominación a **Centros de Educación Popular y de Seguridad Social**.

Dos años después en el país se observan altos índices de morbilidad, ignorancia de la prevención de las enfermedades y de los riesgos por parte de los derechohabientes y por tanto inadecuada utilización de los servicios.

Por lo que el Instituto al tomar conciencia de que esto era producto de la falta de nivel cultural de la población, pensó entonces en

modificar los patrones culturales por medio de medicina preventiva en la Subdirección médica; por su parte el Departamento de Prensa, Publicaciones y Acción Social implantó un programa de educación materno-infantil y paralelamente en los Centros de Educación Popular y Seguridad Social se iniciaron programas infantiles.

En las clínicas médicas se impartían cursos de corte-confección y juguetería, principalmente a las amas de casa y estudiantes, lo cual fue creando un problema porque afectaban las actividades normales de estos lugares.

Estas personas asistentes a los cursos de manualidades poco a poco se fueron organizando, en busca de un espacio que les permitiera realizar sus actividades, por ello solicitan a las instancias correspondientes dentro del Instituto una solución; el IMSS con el afán de darles una solución crea los **Clubes de la Asegurada**.

Estos clubes son la base para la formación de **las Casas de la Asegurada**, con lo cual se plantea que las mujeres tendrían un local donde reunirse y tomar cursos, pues se consideraba que ellas son el núcleo del hogar y se les daría la posibilidad de cambiar los viejos patrones culturales en muchos sentidos.

### **LAS CASAS DE LA ASEGURADA.**

Con las Casas de la Asegurada, las prestaciones sociales marcan su

permanencia en 1956, cuando se reconocen como parte de las acciones de la seguridad social.

*"El 19 de enero de 1956, en el acto de conmemoración el Decimotercer Aniversario de la Promulgación de la Ley del Seguro Social, celebrado en el Auditorio Nacional el Bosque de Chapultepec, se anunció que el Instituto Mexicano del Seguro Social establecería, en las zonas donde operaba, **las Casas de la Asegurada**, que permitirían la enseñanza de economía doméstica, corte y confección, mecanografía y artes menores, que harían posible a las aseguradas, la obtención de mayores ingresos".*

Y agregaban,

*"... para cumplir con los objetivos de liberar a la mujer en lo económico, en lo espiritual y en lo social, mediante la educación..."(1)*

Esta Casas parten de la necesidad de auxiliar a los servicios médicos del Instituto mediante la promoción de la medicina preventiva y la educación médico-higiénica; así como promover el uso de los servicios del Instituto; impulsar el conocimiento de la seguridad social como un concepto que antecede al de los seguros sociales; desarrollar acciones solidarias por parte de la comunidad para conquistar la seguridad social; facilitar el acceso a la educación y a

la recreación y mejorar el aprovechamiento de los seguros sociales y la promoción de la seguridad social para el bienestar de la familia.

Para la realización de los Programas de trabajo de la Casa de la Asegurada se autorizaron materias tales como: la alfabetización, materias culturales, educación médico-higiénica y orientación sanitaria, educación materno-infantil, higiene y seguridad en el trabajo, primeros auxilios, periodismo, corte y confección, tejido, juguetería, y decoración, cocina y dietética, cultura de belleza, teatro guiñol, arte dramático, danza moderna y regional, música y educación física.

De esta forma la Casa de la Asegurada se afirma como impulsora de la elevación de los niveles de vida de sus socias, por medio de la orientación necesaria en las materias y las actividades que imparte, lo cual excluye la obligación por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social de expedir títulos o diplomas que acrediten cualquier ejercicio profesional.

*"Para el año de 1958, en el informe presidencial se menciona que se habían fundado 73 Casas de la Asegurada, 364 Clubes de la Asegurada, 36 misiones*

(1) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGUROS SOCIAL, 1943-1983, LIC. RICARDO GARCIA SAINZ, IMSS, P.147

*médico –sociales, 45 centros de iniciación cultural y 23 centros de extensión para las no aseguradas." (2)*

En 1960 las Casa de la Asegurada se transformaron en **Centros de Seguridad Social para el Bienestar Familiar**, con el objetivo de complementar el marco tradicional de las prestaciones médicas e integrar la acción de la seguridad social.

Estos centros se orientan a la adaptación del grupo familiar a las condiciones de la dinámica social del mundo que lo rodea y dirigido a mujeres e hijas de la población en general, por considerarse que son el núcleo familiar.

Para 1962, el país se encontraba en un período de desarrollo industrial y enfrentaba el problema de capacitar a los jóvenes , por lo que bajo este concepto, se crean los **Centros Juveniles de Seguridad Social**, con el objetivo de lograr que los jóvenes practicaran un conjunto de actividades organizadas que contribuyeran a su madurez mental, física, emocional, social y cívica, para que pudieran enfrentarse a la vida con responsabilidad.

Estos centros juveniles ampliaron su margen de atención a toda la población, lo que permitiría el beneficio para el bienestar colectivo, ahora con el nombre de **Centros de Adiestramiento Técnico**.

(2) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGUROS SOCIAL, 1943-1983, LIC. RICARDO GARCIA SAINZ, IMSS, P. 150.

Y en 1965, se le agrega el término "y capacitación para el trabajo", con el propósito de adaptar las actividades a los requerimientos del país.

En el año de 1967, el IMSS con las prestaciones sociales, incursiona en la capacitación hotelera, al formar grupos para impartir cursos de ayudante de bar, ayudante de cocina, ayudante de comedor, camarista, operador de teléfonos, especialidad en recepción y caja, y los de elevadorista, portero y botones.

Con el fin de mejorar la productividad y mejorar el nivel de vida del sector campesino, se inaugura el **Instituto de Capacitación Técnica** en 1975, planteándose como objetivos generales, que lograsen el manejo y desarrollo de sus unidades productivas, fomentar el espíritu cooperativo o para aprovechar los recursos mediante la capacitación impartida a los campesinos.

Para 1978 los **Centros de Seguridad Social**, cambian su denominación a Centros de Seguridad Social y Bienestar Familiar y su enfoque entonces se dirige hacia la educación de la mujer con el fin de que su organización procurara el cuidado de sus recursos económicos.

Los Centros de Seguridad Social y Bienestar Familiar, con el fin de fomentar la ocupación del tiempo libre, se crean las actividades de

arte dramático, artes plásticas, danza moderna y regional, música y coros.

Además se promueven las actividades deportivas, así como la integración de la familia a través de éstas.

Y siguiendo con el concepto de utilización del tiempo libre para los trabajadores y sus familias, se crean los **centros recreativos vacacionales**: Centro Oaxtepec, La Malintzi, y Metepec.

Estos centros se equiparon para realizar en sus instalaciones convenciones, congresos, seminarios y reuniones de trabajo organizados, proporcionar servicios a los usuarios por uno o varios días con hospedajes, juegos de mesa, tiendas y supermercados en su interior.

*En la Ley Federal de Trabajo de 1950, queda fundamentada la obligación de los patrones de proporcionar servicio de **guarderías** para que las trabajadoras pudieran laborar fuera de sus domicilios sin menoscabo del cuidado y las atenciones que deben de procurar a sus hijos.*

Por su parte, el IMSS había comenzado a apoyar a su personal femenino en 1946, cuando crea la primera guardería infantil y mientras tanto en las Casas de la Asegurada, se instituyeron estancias infantiles, primero, de hijos de aseguradas, más tarde, para los niños de toda la población asistente.

Otra de las prestaciones sociales que el IMSS creó para el servicio colectivo, fueron los **velatorios**, con servicios funerarios que incluyen precios de ataúd, traslados del velatorio, preparación, sales, capilla de velación, ceras, asesoría, carroza y gestoría de trámite ante dependencias oficiales y cementerio.

Este servicio de velatorios, se crea para solucionar problemas que se presentan cuando fallece el asegurado o algún pariente de éste y se extiende para la población en general.

Es en 1974 cuando se instala en la colonia Doctores el primer velatorio, con todos los recursos necesarios para proporcionar servicios con precios accesibles a los trabajadores.

### **2.1.1. MARCO LEGAL**

A diferencia de otros países, el Instituto Mexicano del Seguro Social, además de sentar las bases para proporcionar servicios médicos, también incursiona en el ámbito educativo y de la medicina preventiva.

En el año de 1956 se dio un paso importante al crearse las prestaciones sociales y no se establecieron como una rama especial de los seguros sociales, sino como modificaciones a los artículos 77, 107 y 128 de la Ley del I.M.S.S., misma que fue promulgada en 1943.

*"En el 77 se estableció como facultad del IMSS la de proporcionar no solamente servicios médicos, sino educativos y sociales y el establecimiento entre otros, de centros vacacionales de descanso".*

*"En el 128, fracción 11, referente a la inversión de las reservas, se menciona la necesidad de "invertir hasta en un 80% en la adquisición, construcción o financiamiento de hospitales, sanatorios, maternidades, dispensarios, almacenes, farmacias, laboratorios, casa de reposo, habitaciones para trabajadores y demás muebles e inmuebles, propios para los fines del Instituto".*

*"En el. 107, se señala la obligación de "difundir conocimientos y prácticas de prevención social".*

*"Con base en esos artículos 107 y 128, el 27 de julio de 1956, se expidió el Reglamento de los servicios de Habitación, Prevención Social y Prevención de Invalidez del IMSS y en 1973, el gobierno de la República, expidió una nueva Ley del Seguro Social y creo bases más específicas que permitieron un mayor avance del régimen de seguridad social." (3)*

En esta Ley se propició la incorporación voluntaria de nuevos núcleos de población al seguro social obligatorio, amplió el margen de las

prestaciones sociales a toda la colectividad en lo referente a la medicina preventiva.

Como ya se contaba con experiencia técnica y administrativa en la prestación de los servicios sociales y considerando la participación de la mujer en actividades de la industria, se hizo necesario cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo de 1962, relativo a los servicios de guarderías infantiles para mujeres trabajadoras.

Se estableció también la ampliación de los programas de prestaciones sociales, relativos a la construcción y funcionamiento de centros vacacionales y de readaptación para el trabajo, así como el establecimiento y la administración de servicios de velatorios y otros similares que serían útiles para la elevación del nivel de vida colectivo e individual.

## **2.2 LAS TIENDAS IMSS**

Dentro de las acciones de reorganización institucional del IMSS, desde 1997, se inicia un proceso de descentralización y deconcentración de funciones, en donde se incluyen los servicios de prestaciones sociales, a las Tiendas IMSS-SNTSS. Se mencionarán sus antecedentes, por ser parte de las prestaciones sociales y objeto de estudio del presente trabajo.

(3) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGUROS SOCIAL, 1943-1983, LIC. RICARDO GARCIA SAINZ, IMSS, P.155.

En 1954 el IMSS pone en funcionamiento la primera tienda para sus empleados en las oficinas centrales de reforma 576, col. Juárez, esto formará la base de lo que en nuestros días representan las tiendas para sus trabajadores como prestación.

El objetivo de esta prestación, consiste en favorecer el poder adquisitivo del salario de los trabajadores del IMSS, mediante la venta de artículos básicos para su consumo a precios inferiores a los del mercado.

Para los trabajadores como empleados, hoy en día, además de adquirir la mercancía a bajo costo, se tiene la prestación de comprar a través de vale, el cual es descontado en una o varias quincenas de acuerdo a la modalidad de prestación y con los tarjetones de pago, se aplica un porcentaje de descuento.

Pero vayamos a sus orígenes: con el desarrollo de las tiendas IMSS durante 1974 se conforma el primer Manual de Organización, que se renueva en 1975 y se orienta más a aspectos de control que a integrar una estructura de comercialización más sana.

Para 1979 ya se incluyen criterios comerciales y en 1981, de acuerdo a las políticas financieras y de expansión planteadas en ese momento, se crea el concepto modificado para las tiendas, quedando plasmado y regulado en el Manual de Organización de 1986.

Consecuentemente se crea el concepto apoyado en disposiciones comerciales, de ofrecer a la población artículos de calidad y buen precio, otorgando el servicio con amabilidad y cortesía, procurando que las unidades operen dentro de un marco de equilibrio financiero.

En 1992 en cumplimiento a las necesidades de adecuar la operación de tiendas al programa de modernización y simplificación administrativa del Instituto, se celebra un convenio con el Sindicato del IMSS, a fin de crear un concepto unificado en el sistema nacional, aunado al propósito de apegarse a los objetivos institucionales y de funcionalidad. Derivado de este convenio, resulta la denominación de **Tiendas IMSS-SNTSS**.

En términos de reglamento, en el Contrato Colectivo de Trabajo queda estipulado en el capítulo XIX, cláusula 142, que a la letra dice:

*"Instituto y Sindicato con el propósito de beneficiar a sus trabajadores, convienen en establecer tiendas de consumo para los mismos en los términos del reglamento."{4}*

En 1997 y estando regidas por la División de Sociales de Ingreso 148 Tiendas (anexo 1), pasan a formar parte de las 38 Delegaciones del IMSS en la República Mexicana.

Por lo que las tiendas que se encontraban dentro de las demarcaciones de las Delegaciones IMSS, se les asignan para su control y funcionamiento en toda la República.

La Delegación Sureste del IMSS en el Distrito Federal, en 1998, se encuentra dividido en su ámbito geográfico, y se ubican 3 Tiendas: Villa Coapa, Cumbres de Acultzingo y Niño Perdido.

La Tienda Villa Coapa tiene su domicilio en calzada del Hueso S/N, Col. Coapa; la Tienda Cumbres de Acultzingo, en la calle de estafetas S/N, Col. Postal y Tienda Niño Perdido, en Eje Central Lázaro Cardenas No. 676, También en la Col. Postal.

Dichas tiendas son asignadas al Departamento de Prestaciones Sociales, que se encuentra dirigida a su vez por la Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales, esta última depende estructuralmente del Titular de la Delegación y normativamente de Coordinación de Prestaciones Sociales. Fig. 1

Dentro del Departamento de Prestaciones Sociales, se creó una oficina en 1998, por la misma necesidad de que un área en específico coordinara las tres tiendas con sus recursos: financieros, humanos y técnicos; además que sirviera de apoyo en la resolución de problemas que aquejan a éstas.

Las tiendas IMSS-SNTSS inicialmente comercializaban abarrotes, posteriormente ampliaron su cuadro básico de venta e incluyeron artículos de línea blanca y electrodomésticos.

Al aumentar en número, algunas se especializaron en la venta exclusiva de línea blanca, electrodomésticos, juguetes y muebles.

El público de las Tiendas IMSS-SNTSS, al que se presta el servicio, en primera instancia, son los trabajadores, pensionados, jubilados del IMSS, por ser los más favorecidos con las prestaciones de venta a crédito, luego los derechohabientes, que son los que pagan cuotas al Instituto y finalmente el público en general.

Los clientes pueden adquirir los productos que requieren pagando en efectivo o con tarjeta de crédito, tratándose de empleados IMSS, estos pueden obtener crédito a través de los vales que se expiden en las áreas de atención al personal de la Delegación y en las mismas tiendas.

Las Tiendas IMSS de acuerdo a su estructura, se clasifican en Tiendas IMSS-SNTSS Tipo "A", "BYC" y "D" .

## Niveles de Análisis del Proceso de Comunicación

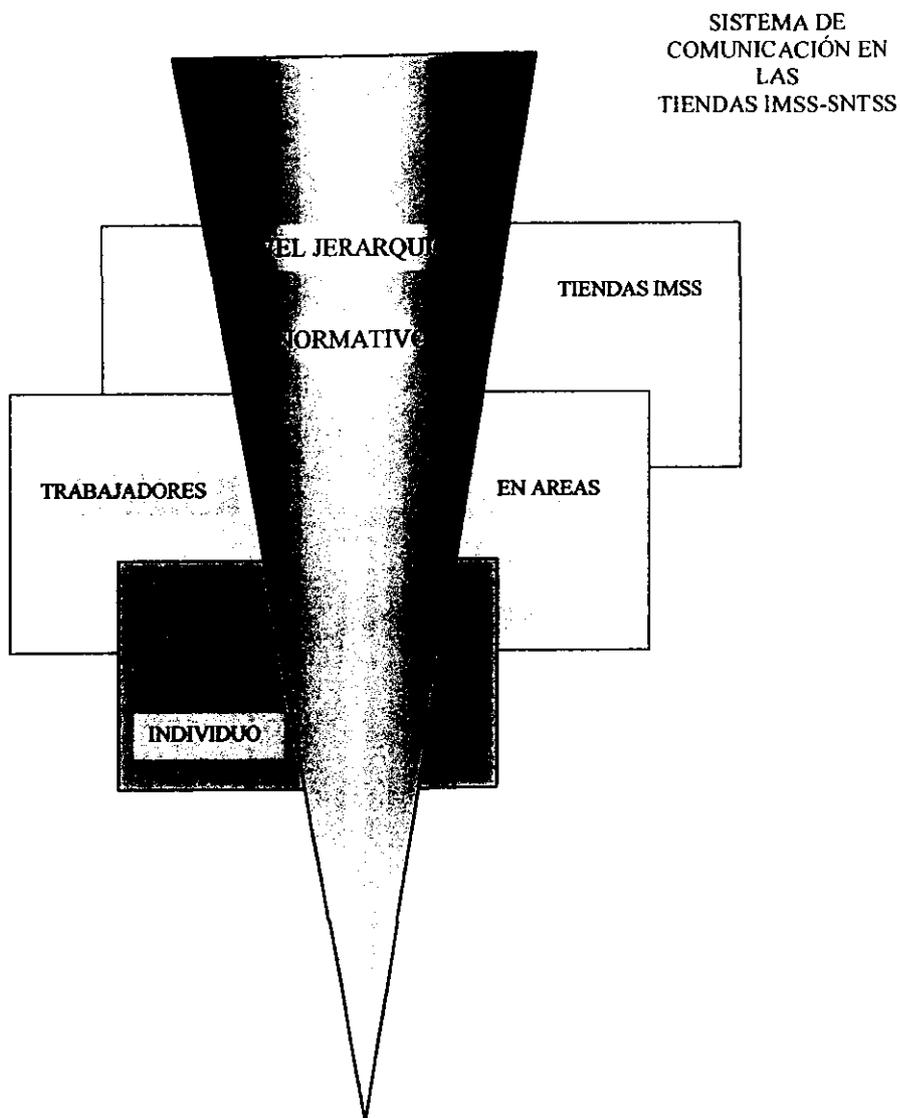


Fig. 5

*“Las Tipo A, dentro de su funcionamiento se encuentran tres áreas debajo de la administración, que llevan el control de las demás áreas operativas. Fig. 5*

*La estructura que caracteriza a las tiendas IMSS-SNTSS de la zona sureste en el Distrito Federal, son del tipo A, en donde se observa que existe mayor cobertura en las jerarquías intermedias, para el control de las otras áreas de menor jerarquía.*

*Las Tipo B y C, únicamente tienen un área subordinada a la Administración, con el control de todas las demás áreas operativas. Fig. 6*

*En las Tipo D, todas las áreas operativas dependen directamente de la Administración. fig. 7*

ORGANIGRAMA  
TIENDA IMSS-SHTSS

TIPO "A"

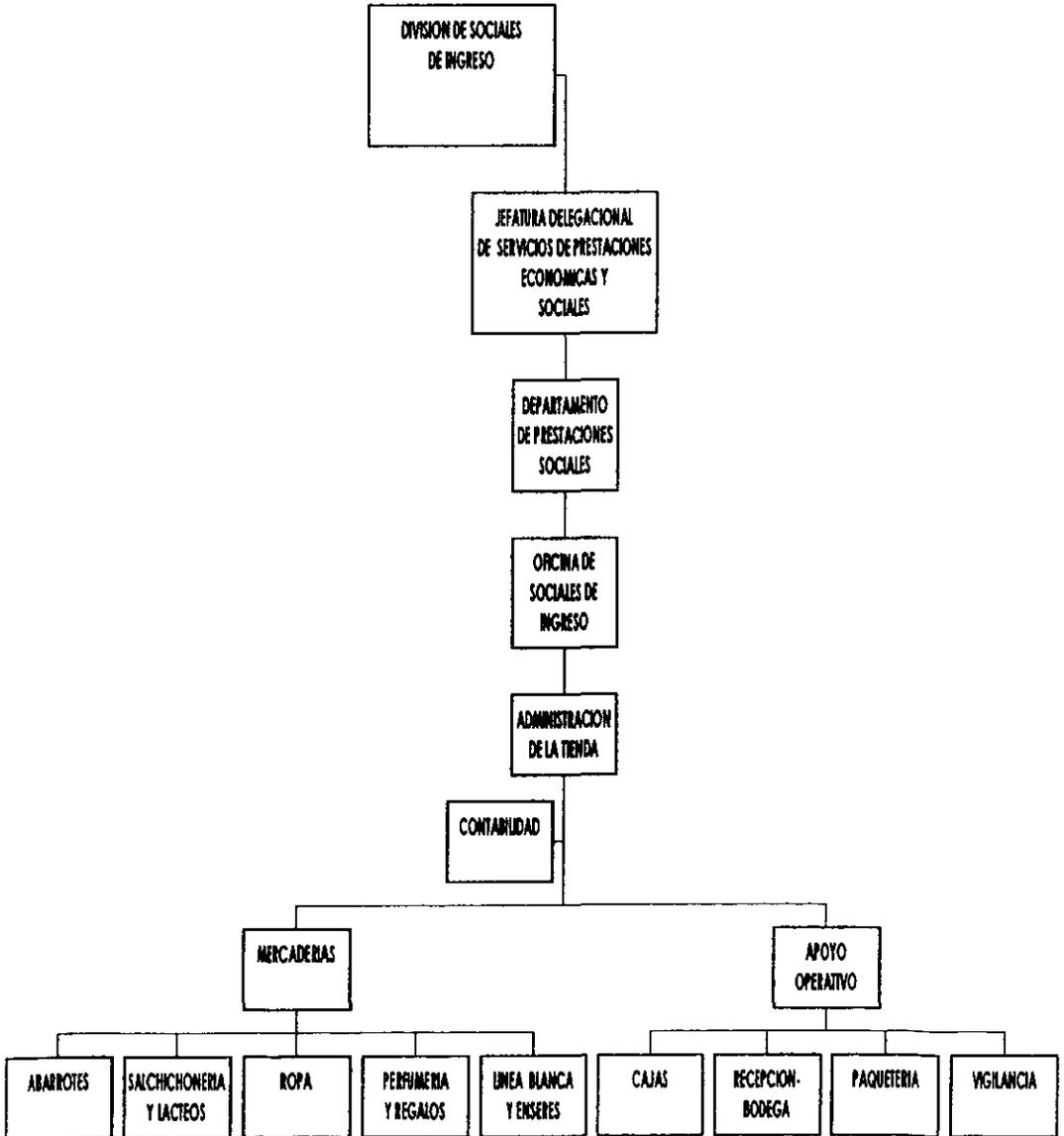


Fig. 6

ORGANIGRAMA  
TIENDA INISS-SNTSS

TIPO "B Y C"

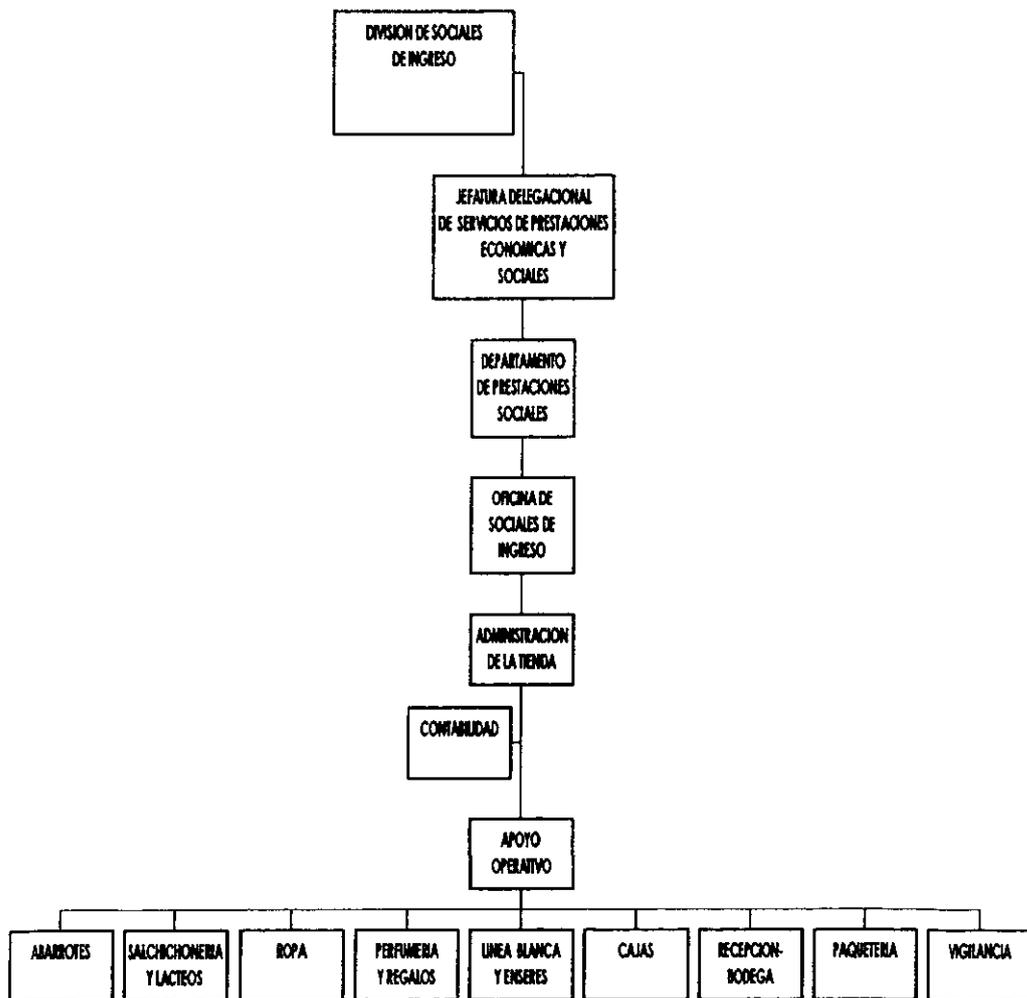


Fig. 7

**ORGANIGRAMA  
TIENDA INSS-SNTSS**

**TIPO "A"**

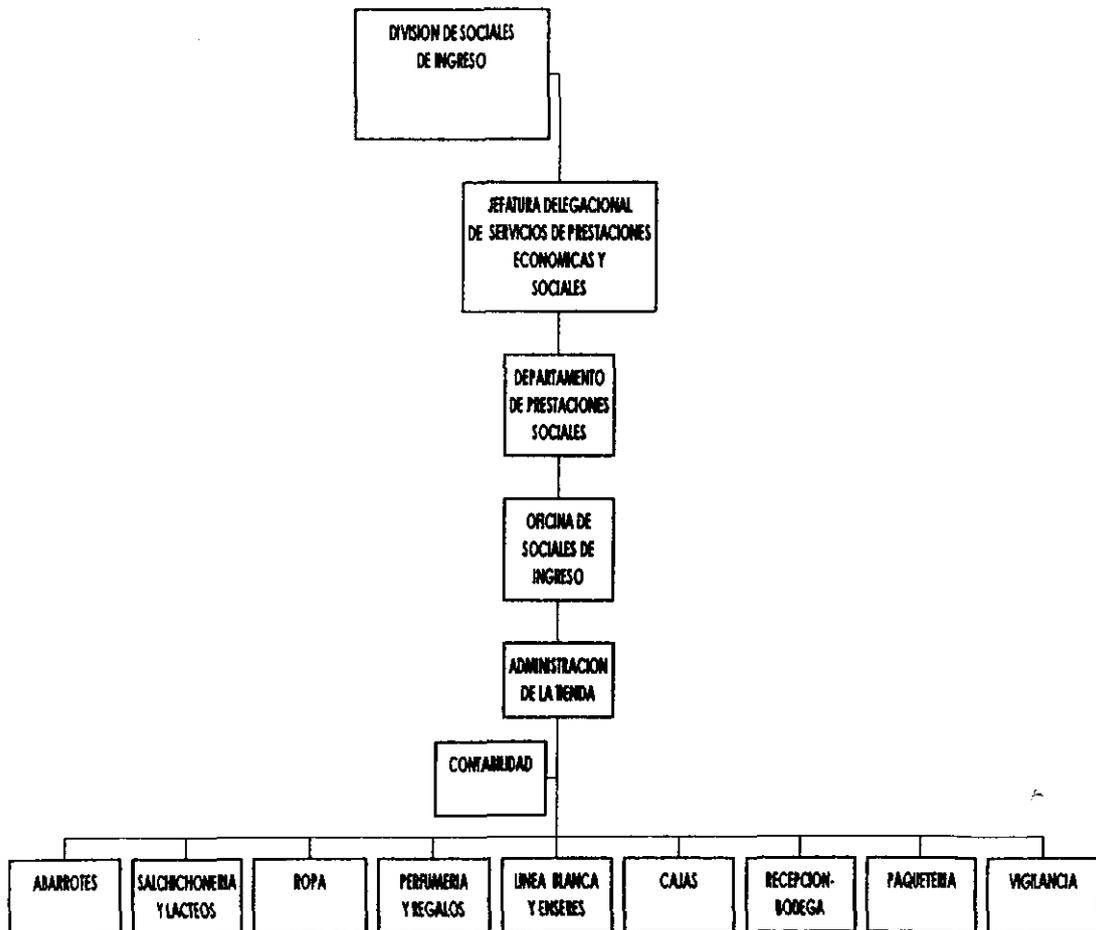


Fig. 8

## **CAPITULO 3**

### **LAS TIENDAS IMSS DEL SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL**

La comunicación en las Organizaciones permite mostrar y mejorar las relaciones entre los integrantes, además de dar espacio para el intercambio de información, y sirve como propuesta para mejorar los índices de producción o mejorar el servicio prestado.

En este capítulo se abordará la comunicación en las Tiendas IMSS-SNTSS del sureste del Distrito Federal, en donde se hablará de su comunicación jerárquica, es decir, ascendente, descendente o transversal, así como los tipos de comunicación.

#### **3.1 AMBITO GEOGRÁFICO DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS Y SU COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

En el capítulo 2, dentro de la demarcación del Distrito Federal se ubica la zona sureste de atención del IMSS, que es regida por la jerarquía denominada Delegación 4.

Esta Delegación mantiene comunicación con 7 Unidades de Medicina Familiar y 5 Hospitales Generales de zona para su atención médica, 1 Centro de seguridad Social, un "Centro Cultural", 9 Guarderías y 3 Tiendas, entre otros.

Asimismo al interior de la Delegación 4, se encuentran 5 Jefaturas: de Servicios Médicos, de Servicios Jurídicos, de Finanzas y Sistemas, de Servicios Administrativos y de Prestaciones Económicas y Sociales,

en esta última se encuentran asignadas las 3 Tiendas IMSS-SNTSS, objeto de estudio del presente trabajo.

Dentro del organigrama de las Tiendas, se parte de una base, la cual se encuentra en la jerarquía más alta, en este caso es la denominada Central o Normativa, en donde se encuentra, entre otras, la **División de Sociales de Ingreso**, la cual provee de elementos como son normas y procedimientos a las oficinas correspondientes en la **Delegación Sureste**, es decir, se les indica como y en que forma deben de darse las acciones a seguir, principalmente, a través de los manuales de trabajo, a la siguientes jerarquías, que son la **Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales**, ésta, junto con el **Departamento de Prestaciones Sociales** y a su vez la **Oficina de Sociales de Ingreso**, entre otras.

Para continuar es necesario ubicar el ámbito geográfico de atención, de la Delegación 4 Sureste del Distrito Federal, el cual se encuentra dentro de la demarcación de 7 Delegaciones Políticas: Venustiano Carranza, Iztapalapa, Benito Juárez, Iztacalco, Coyoacán, Tlahuac, Tlalpán. ( fig. 9)

La atención no cubre todas estas delegaciones, pero si cuenta con unidades médicas y administrativas dentro de dichas demarcaciones ya referidas arriba.

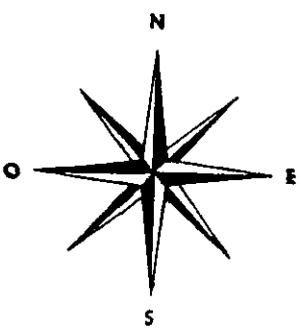
En el caso de las Tiendas IMSS del suréste del Distrito Federal, tienen su lugar de residencia en: la Tienda Villa Coapa, en la Delegación

Coyoacán, Las Tiendas Niño Perdido y Cumbres de Acultzingo, en la Delegación Benito Juárez.

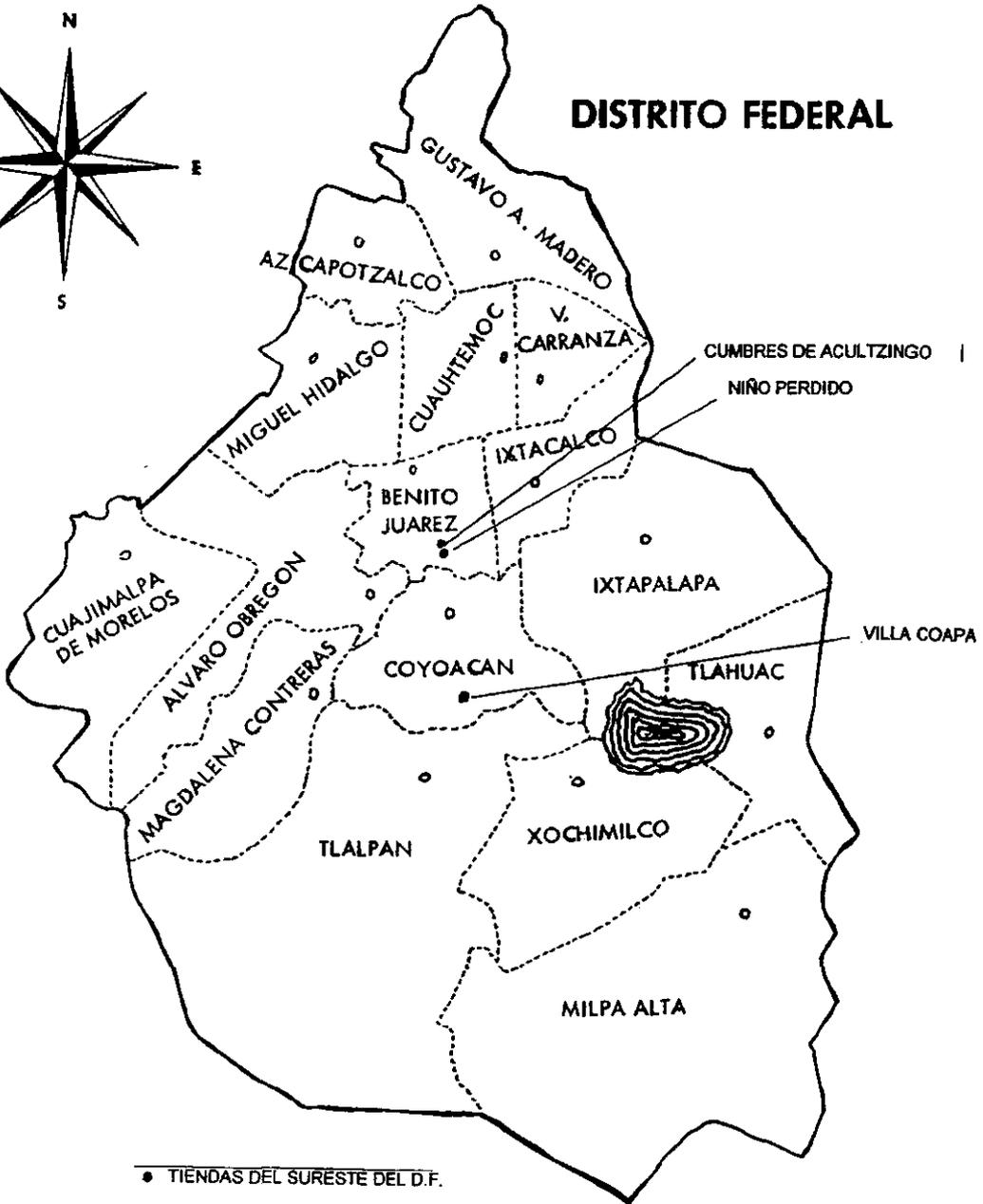
Ahora bien, las áreas delegaciones IMSS, tienen como precepto dotar y difundir esas normas de procedimientos a las unidades operativas, esa es una de las primeras relaciones de comunicación descendente en la comunicación "hacia abajo", posteriormente cuando se ha dado la difusión, se espera un tiempo prudente o definido para poner en efecto las actividades y después comienza la relación supervisión-asesoría o comunicación entre delegación-unidad operativa, por lo que entonces hablamos de la comunicación intergrupar y a la vez y en menor grado, la ascendente, como se muestra en la siguiente figura 10.

La función de supervisar tiene el propósito de revisar que las unidades operativas, realicen actividades conforme a lo planeado y que en este trabajo la jerarquía operativa está conformada por: Las Tiendas IMSS-SNTSS VILLA Coapa, Cumbres de Acultzingo y Niño Perdido.

Cada tienda puede considerarse como una organización propia que cuenta con recursos humanos, financieros y una serie de actividades definidas en los manuales y que tiene que cumplir el objetivo y a manera de ejemplo, como dice un eslogan institucional "proporcionar con calidad y calidez, el servicio al cliente".



# DISTRITO FEDERAL



ORGANIGRAMA DE  
TIENDAS IMSS-SNTSS  
DEL SURESTE DEL D.F.

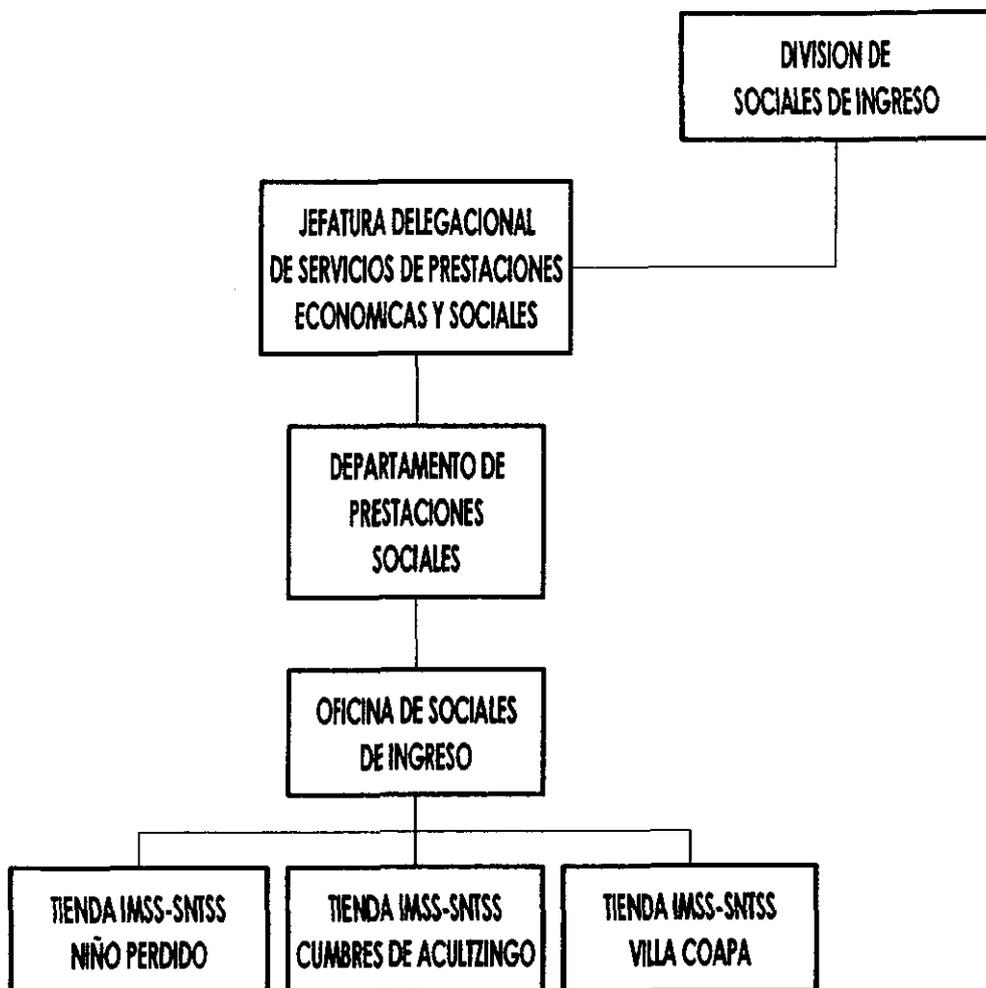


Fig. 10

No siempre las actividades pueden darse como se ha planeado, en tanto que los recursos materiales y a veces humanos no son suficientes, pero si se habla de cumplir con lo requerido, se logra cubrir los objetivos en el trabajo.

### **3.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCIÓN DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS**

En las tiendas IMSS-SNTSS dentro de sus funciones se encuentra las áreas de Administración, de contabilidad, de mercaderías y apoyo operativo, después se encuentran las áreas subordinadas, como se muestra en el siguiente organigrama. Fig. 11

De la misma forma se encuentran las otras tiendas Cumbres de Acultzingo y Villa Coapa.

Existe una función por cada jerarquía:

**El área Central o normativa:** norma y define acciones a seguir y asesora la indicación y procedimientos.

**El área Delegacional:** supervisa y asesora la operación laboral, e informa de ellas al área central.

**El área Operativa:** realiza las actividades e informa de ellas al área delegacional.

Dentro de estas organizaciones, que son las tiendas IMSS-SNTSS, se encuentra los propios sistemas de trabajo como se observa en la

figura 11, los pequeños subsistemas que son los que conforman él todo y darán cuenta de sus propias actividades u objetivos inmediatos que deben a la vez, de ser acorde al objetivo general: proporcionar el servicio de venta al trabajador, activo o jubilado y pensionado, al usuario o al público en general, que resumiremos en un palabra: cliente.

### **3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS**

Como se ha mencionado en el capítulo 1, la comunicación descendente es la más fluida que la que se da en forma ascendente, en cuanto a indicaciones y retroalimentación.

Un ejemplo de ello se observa en el programa de capacitación que se ha considerado como una estrategia de comunicación para resolver algunos problemas con el personal de estas tiendas, y que se encuentra en la parte más baja de la jerarquía, de lo que se desprende que el mayor número de quejas, se refleja por la actitud de los jefes inmediatos, que no permiten, según versiones de los trabajadores, una mejora en el trabajo, al dar sus sugerencias y esto los desmotiva y también crea predisposición al intentar darles un curso, porque lo ven como si el recibir conocimiento, los obligara a actuar de otra forma.

#### **Comunicación cliente-cajeras (ros).**

Durante el proceso de venta, la relación última de comunicación es

ORGANOGRAMA  
TIENDA INSS-SINTSS

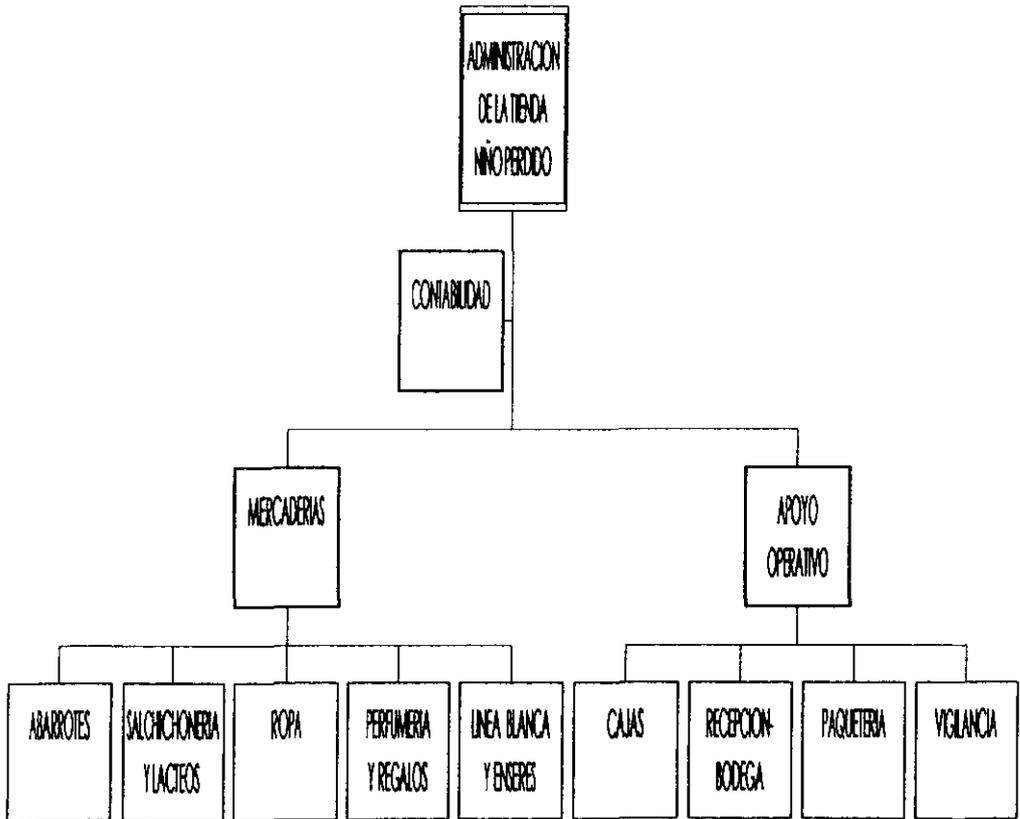


Fig.11

del cliente con las personas que registran el cobro de mercancías: las cajeras o cajeros.

Aquí se da una relación que en ocasiones suele resultar rápida y muy buena cuando el consumidor, realiza el pago en efectivo, pero no es lo mismo cuando se trata de trabajadores que llevan tarjetones para realizar su descuento, aunado a los vales con los que pagan.

Esto se debe a que el trabajador en muchos casos no cuenta con las copias fotostáticas para efectuar su descuento o bien retardan el procedimiento cuando tienen que sacar de la bolsa los tarjetones, credenciales y vales, además de tomar tiempo en firmar estos documentos, provocando y a la vez, transmitiendo descontento entre la gente que espera detrás en la fila y que marca una predisposición con la cajera al momento de llegar a efectuar su pago.

En este proceso cliente-cajera (o), suele darse una relación no tan agradable en algunos casos, y es cuando surge la demora en el tiempo de espera que el que ambos esperarían y en este caso podrían ubicarse las interferencias o ruidos que bien pueden ser por causa de la ausencia del cajero o mal registro o bien por el retardo de presentación de documentos del cliente.

## **OBJETIVOS DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS**

Toda Organización dentro de sus pretensiones, tiene como fin el logro de sus objetivos, y las Tiendas IMSS-SNTSS, como un área del Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene propósitos específicos sin dejar de apegarse al objetivo general de IMSS, que es el de contribuir a mejorar los niveles del bienestar social y económico, así como la salud de la población.

Dentro de este contexto las Tiendas IMSS-SNTSS, contemplan como objetivo beneficiar a los trabajadores IMSS en su economía mediante la venta de artículos básicos para su consumo a precios inferiores a los del mercado, además de proporcionar un buen servicio y prestación a los trabajadores, por medio de vales a cobrarse en una o varias quincenas.

Las Tiendas del suréste del D.F. para cumplir con su objetivo, también pretenden cubrir ciertas metas, en este caso, sus metas son lograr mayor número de ventas que equivalen a ingresos y la atención a un número mayor de clientes, los cuales no se limitan únicamente a trabajadores IMSS activos e inactivos, -estos últimos se les denominan a los jubilados, pensionados y discapacitados IMSS-, sino también al público en general.

Los productos en cuanto al precio de venta son similares al de otras tiendas de autoservicio, y sus ofertas o promociones, son las que las empresas proponen cuando se les adquieren productos con gran

frecuencia o en grandes cantidades o porque no tienen mucha demanda.

Para los trabajadores, el adquirir los productos a través de vales que pueden ser de una, 5, 8, 10, 20 y 24 quincenas, en donde se respeta el precio de venta sin ningún interés adicional, tiene grandes ventajas ya que no podrían adquirirse, en muchos casos de pago al contado.

Además de esta prestación, se tiene la del descuento de un 40% quincenalmente, presentando sus tarjetones de pago, y esto se da solamente al cubrir sus compras de \$100. Lo significativo es que pueden reunir hasta tres tarjetones y en una compra mínima de \$300, se efectúa su descuento correspondiente.

De esta forma se observa que los trabajadores realizan sus compras en estas tiendas.

Existe otro tipo de cliente o público que se presenta ocasionalmente y circunstancialmente a consumir productos de estas Tiendas, y son los donadores de sangre, los cuales son personas que asisten al Centro Médico a donar sangre y a cambio reciben un vale de víveres, canjeable únicamente en estas tiendas.

La Tienda Cumbres de Acultzingo dentro de su giro comercial de venta, contiene línea blanca y enseres electrodomésticos, lo que derivando en mayores ingresos con menores productos y también menor número de clientes.

Lo contrario de ésta se ve en Tienda Niño Perdido, la que cuenta con más venta de productos comestibles y no comestibles, entonces en este caso, es mayor el número de clientes y menor también el número de ingreso, hablando proporcionalmente.

En el caso de la Tienda Villa Coapa, se equilibra la venta de productos, porque en la planta baja se encuentran los víveres o comestibles, y en la planta alta, productos electrodomésticos, este tipo de tienda es la modelo dentro de las tres, en tanto que el cliente logra encontrar productos de canasta básica y otros más, como electrodomésticos y línea blanca.

### **LA COMUNICACIÓN INFORMAL**

Al interior de las Tiendas IMSS-SNTSS del sureste del D.F. se da una relación muy frecuente pero informal, porque no se ubica dentro de los Manuales operativos, ni en la estructura jerárquica, pero que resulta importante por la necesidad de cierto personal: las demostradoras.

Es tan común observar a este tipo de personal que promueve sus productos a través de muestras gratis al cliente.

Este tipo de relación cara a cara que se da en el momento que la demostradora inicia al ofrecer muestra de un producto al cliente, el cual consecuentemente adquirirá o no los productos que se le muestran.

La presencia de las demostradoras, no se debe propiamente a una decisión directa de la administración, sino de la concertación que se da con las empresas, para que promuevan algún producto nuevo en el mercado o alguno que no tiene gran circulación.

Y la comunicación horizontal que se propicia de los trabajadores que forman parte de la jerarquía con estas trabajadoras de empresas, parece tan normal que la única diferencia se diría es que no se encuentran dentro de la estructura jerárquica.

## **LAS ÁREAS DE TRABAJO**

Partiendo del hecho en donde el papel del empleado es el eje fundamental del proceso laboral, nos encontramos con las áreas operativas de las Tiendas, en donde los trabajadores, mantienen comunicación cara a cara con otros trabajadores para lograr intercambio de información con el propósito de lograr el desempeño en las actividades.

En este caso, existe una categoría dentro de la cual se encuentra adscrito el mayor número de personal, que son los Operadores Generales de Tienda y que se abreviará como O.G.T. los cuales realizan labores dentro de las áreas de Abarrotes, salchichonería y lácteos, ropa, perfumería y regalos, línea blanca, recepción-bodega, y paquetería.

En **abarrotes** su función consiste en el acomodo de los productos, a lo que se le llama, frentear, estibar, entre otros., donde los productos

tienen una forma de acomodo de acuerdo a su condición, peso, granmaje, etc.

Esta forma de acomodar los artículos o productos como en las otras áreas, es la forma en la que la Administración implícitamente mantiene comunicación con el cliente y esto se conoce por la adquisición o compra que se hace de los productos, además es una forma de darle a conocer al cliente que se quiere mantener comunicación reciproca compra-venta con él.

No se acomodan de igual forma las semillas, que los frascos o conservas, ya que las primeras requieren ordenarse una bolsa sobre otra y los productos de más tiempo de llegada a la tienda, se colocan al frente, mientras que los productos de más reciente presencia, se colocan detrás.

En el caso de los frascos, estos se ponen alineados de tal forma que no caiga con cualquier movimiento, deben de estar perfectamente acomodados, que no exista la posibilidad de que se caigan cuando el cliente al pasar sólo rose el frasco.

Además de que no debe de encontrarse ningún anaquel sin mercancía, puesto que significa una imagen de desabasto para el cliente.

Cada área con los artículos o productos asignados a venta, muestran el mayor o menor grado de comunicación, cara a cara o indirectamente y el tipo de publico con el tendrán contacto.

**En el área de salchichonería y lácteos**, su función consiste en atender al cliente en la venta o despacho de embutidos, como jamones, salchichas, lácteos, etc.

En el área de **ropa**, el acomodo es diferente a las anteriores, en tanto que la ropa en algunos casos debe de ser expuesta en forma que llame la atención o sea observada a la forma de usarse, a manera de ejemplo, se coloca una sudadera a un maniquí y muy ocasionalmente el cliente solicita una comunicación cara a cara.

Los **perfumes** se colocan en muebles con cristales para mejor exposición de venta al cliente, de esta forma las demostradoras cuenta por lo general, con probadores para hacer llamativa la venta.

En línea **blanca y enseres**, se puede decir que el mismo producto dependiendo de su marca, se vende pero en ocasiones, cuando un cliente no se encuentra lo suficientemente seguro de lo que comprara, entonces el papel del trabajador surgirá como reforzador al proporcionar más opciones para que el cliente.

En el área de **Recepción-bodega**, la mercancía es revisada por los promotores de venta de la empresas o por los O.G.T., que se dedican a recibir la mercancía, etiquetar y colorear, esta última acción de colocar un color a la mercancía, supone el mes de llegada, lo que da pauta de acuerdo a las normas, que todo producto no pueda estar más de un mes en la bodega, ya que significaría negligencia del

trabajador y del supervisor y provocaría que en ocasiones que el producto haya caducado, o pronto vaya a caducar.

Esta forma de colorear, supone una forma de información que los trabajadores conocen y que cotidianamente regula su trabajo y traslado de mercancía hacía sala de venta:

ENERO	AMARILLO
FEBRERO	ROSA
MARZO	OCRE
ABRIL	BLANCO
MAYO	AZUL MARINO
JUNIO	GRIS
JULIO	VERDE
AGOSTO	ROJO
SEPTIEMBRE	NEGRO
OCTUBRE	AZUL CLARO
NOVIEMBRE	ANARANJADO
DICIEMBRE	CAFE

En paquetería la función del O.G.T. se encuentra en la recepción de bienes del cliente, y se podría considerar como un primer contacto con cliente-tienda, lo cual no se da siempre, porque no toda persona que entra a la tienda a comprar, lleva algún bien para guardarse.

Siguiendo con la importancia del papel del personal en las tiendas en el caso que nos atañe de la zona sureste del D.F., la oficina de Sociales de Ingreso ha creado un programa de capacitación para el

personal O.G.T. –como se mencionó anteriormente- que consta de 8 cursos, para las tres tiendas, desde agosto de este año(99).

Esta situación ha provocado una serie de respuestas dentro del personal, algunas negativas pero otras muy positivas, esto debido a que gran parte del personal nunca había recibido un curso de ningún tipo, lo que a la vez crea expectación y sorpresa, pero conforme ha ido creciendo este programa, va resultando algo normal como también algo novedoso y motivante a la vez.

Esto se pudo observar con el personal asistente a alguno de estos cursos, en donde en varias ocasiones los trabajadores utilizaban cualquier pretexto para salir del tema en cuestión y dar críticas al sistema de trabajo.

Lo que da a entender que es necesario que el personal se capacite para sentirse parte del grupo, de la Institución y para poder expresar situación que no se da con frecuencia con su jefe inmediato en la comunicación ascendente.

En estos cursos se puede observar que, para el personal es una de las primeras ocasiones, en las que se enteran de los objetivos de la Institución, de ellos como parte de los grupos y de sí mismos.

### **3.4 COMUNICACIÓN EXTERNA DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS**

Al hablar de las ventas tenemos que ubicar inmediatamente un proceso que en una tienda de autoservicio es la parte medular: el

**proceso de venta**, que parte de la adquisición de los productos hasta su salida y se observa en la siguiente figura: Fig. 12



Fig. 12

Dentro de este proceso nos damos cuenta que la primera comunicación que tiene la Tienda para abastecerse de los productos, es con empresas de diversos giros comerciales y que posteriormente será el que se venda, ya como productos comestibles o no comestibles.

Pero para las tiendas, los productos que primordialmente deben de contemplar dentro de sus adquisiciones para ventas son los productos de la canasta básica que pueden ser comestibles y no comestibles que se consideran de primera necesidad; los primeros son aquellos, como el frijol, leche, arroz, aceite, lentejas, habas etc.; y los no comestibles como el jabón, papel higiénico, cremas, desinfectantes etc.

El grado de contacto y comunicación con la empresa, se da a partir de la demanda de algún producto, y un ejemplo de ello es la leche, por lo que al existir más consumo de este producto por el cliente,

también existe más contacto con la empresa, en este caso Nestlé, para su adquisición y posteriormente su venta.

Se observa entonces que el papel de la tienda en momentos se invierte, primeramente, la tienda es el cliente del proveedor, luego la tienda adquiere productos y entonces adquiere clientes, por lo que la posición de emisor es cambiante según los tiempos de compra y de venta, es en este caso, la tienda se coloca en una posición de receptor y después de emisor.

En este proceso de compra se observa como se va dando la comunicación externa con las empresas y como se mencionó en el capítulo 1, tiene mucho que ver el ambiente y los factores externos ya sean culturales, naturales, demográficos, educativos, etc. que den como consecuencia el alto o bajo grado de comunicación con las empresas y con los clientes, Fig. 13

La entrada o el recepción de la tienda para los productos, puede denominársele a el área de **Recepción-Bodega**, en tanto que es el filtro que permite que documentos como productos lleguen en buen estado y de acuerdo a normas establecidas.

Dentro de este proceso de venta, el área de Recepción-bodega se encontrará fungiendo como emisor hacia el área de ventas, en donde se mantendrá comunicación para el abastecimiento de los productos o artículos que no se encuentran en piso de venta o que no son suficientes para cubrir el anaquel o espacio donde deben de encontrarse.

En este momento ya se mantiene comunicación con la demanda del cliente y su respuesta, ya que si observa productos en inexistencia de lo que desea, entonces buscará donde encontrarlo y recurrirá a otra organización, es decir, otra tienda departamental, que bien puede o no ser de este tipo.

Finalmente el proceso de venta termina, cuando el cliente ha adquirido los productos o artículos de su necesidad y mantiene el último contacto con la cajera o área de cajas,

Ahora bien, la comunicación de las tiendas IMSS-SNTSS, de la zona sureste del D.F. se encuentra de la siguiente forma con las empresas y proveedores. Fig. 14

### **3.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN .**

Dentro de la información que se maneja en las tiendas, se encuentra la que va dirigida al cliente, a través de carteles informativos, como son: "traer consigo tarjetones, originales y copia para descuentos, así como gáfete" o bien "firmar su vale al llegar a caja".

También existen los carteles con información de promociones que son elaboradas manualmente con plumones y papel o por serigrafía.

Los carteles que indican "Verificador", "ropa", "cajas" o descuentos.

## Subsistemas organizacionales

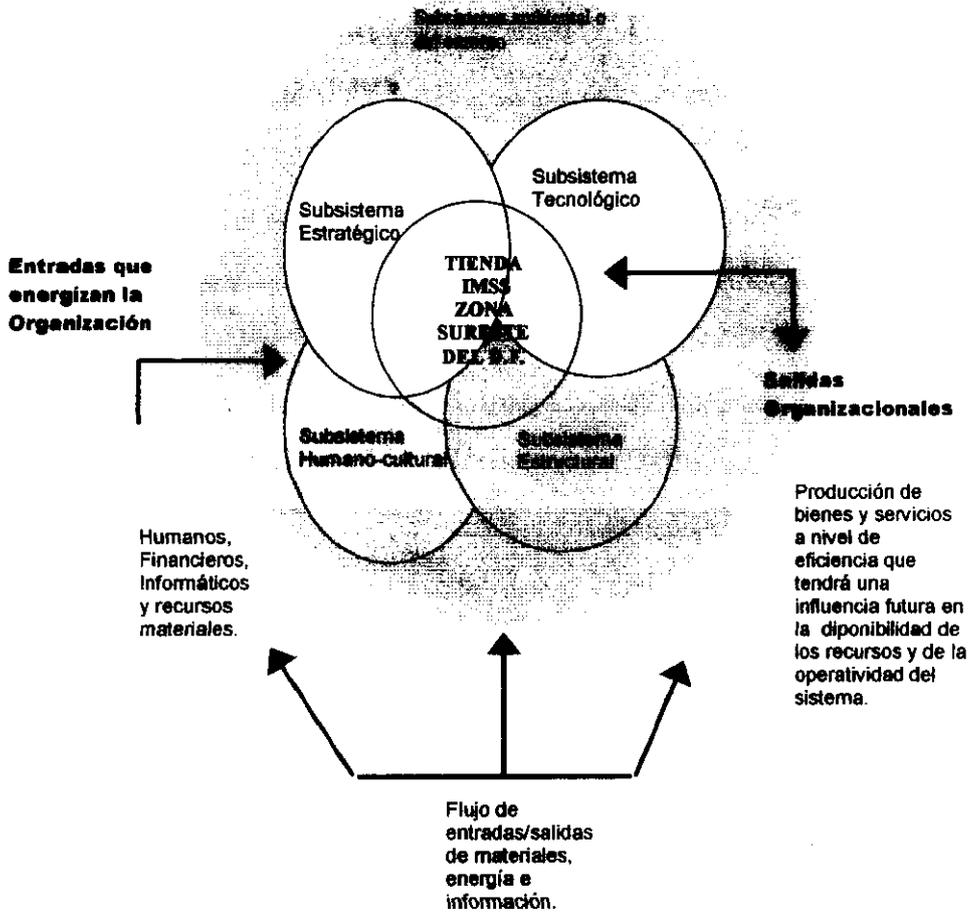


Fig. 13

Por otro lado, se tiene la información escrita de comunicados que provienen de la Administración hacia las oficinas de Jerarquía superior como son: la División de Sociales de Ingreso, el Departamento de Prestaciones Sociales o bien la Oficina de Sociales de Ingreso. La cantidad de comunicados se encuentra dada por la jerarquía que corresponda, si es más cercana mayor número de información y a jerarquía más lejana, menor número de información, lo que da a entender, que sus comunicados son en mayor proporción hacia la Oficina de Sociales de Ingreso.

## Comunicación Tiendas-Empresas

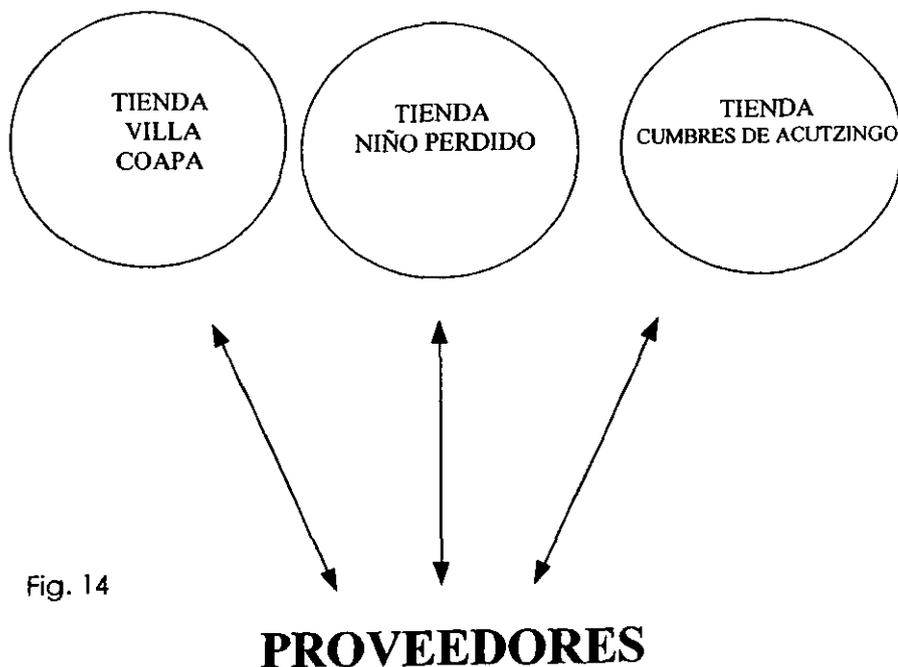


Fig. 14

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La comunicación se lleva a cabo mediante memorándums, oficios, o a través de fax y se requiere de una persona que realiza la función de mensajero para mantener cotidianamente esta comunicación.

Actualmente en la Tienda Niño Perdido se ha intentado crear un tablero de control el cual funge como medio de comunicación hacia el personal e identifica, las cifras de las ventas y de los clientes, lo que conforma las metas realizadas durante 1998 y 1999, así como comparativos de los meses y su productividad en cada uno de ellos.

Porque todo objetivo o meta a corto y largo plazo, conlleva una planeación de las acciones a realizarse lo que involucra, como en el caso de las Tiendas IMSS-SNTSS, a las personas, su interrelación, el intercambio de los recursos materiales o financieros.

Esta información, de productividad se ha generado para dar un panorama general a los trabajadores, en donde se les muestra parte de los objetivos que la tienda pretende, lo cual es vender y contar con más clientes atendidos que el año anterior.

Dentro de otras cuestiones sobre información, se ha colocado otro tablero informativo, que permite visualizar variados temas, tales como: poemas, reflexiones, información relevante entre otros.

Este tipo de acciones sería conveniente que se hiciera extensivo hacia las otras dos tiendas, dando la importancia que requiere la comunicación interna, pues la externa se encuentra bien definida y estructurada con las empresas que lo proveen.

La comunicación externa también cuenta con instrumentos de trabajo escritos, como son los formatos debidamente requisitados de facturas, recibos de pago, devoluciones.

Y para la comunicación con otras tiendas se cuenta con formatos de transferencias de mercancía entre otras.

Los mencionados son los principales documentos que permiten distinguir a la tienda de otra instancia de IMSS.

Cabe mencionar que cada Tienda IMSS-SNTSS de la demarcación 4 suréste, realiza reuniones en donde la mayor parte de ellas son de tipo casual y se llevan a cabo en el lugar donde se origina el problema de duda en alguna cuestión de trabajo, esto se debe a que los trabajadores en general, cuentan con horarios de trabajo muy variados, lo mismo sucede con sus días de descanso, por consiguiente, no es tan factible lograr reuniones programadas que congreguen a la mayoría del personal.

## CONCLUSIONES

El Instituto Mexicano del Seguro Social, desde sus inicios, se ha abocado a poner en funcionamiento mecanismos que le permitan contribuir a promover el cuidado de la salud así como a Contribuir en el Bienestar Económico y Social de la clase trabajadora.

Dentro de sus actividades no sólo se encuentran las acciones de salud, sino también algunas otras que promueven y que intervienen en el mejoramiento de la economía familiar, como son las Tiendas IMSS-SNTSS.

Esta Tiendas se dividen dentro de varias secciones como se muestran en el anexo en el ámbito nacional, para este trabajo en particular, interesan las de la zona sureste del Distrito Federal, en las que nos encontramos con que la comunicación como todo organismo social, contiene diversos procedimientos en los que se encuentra inmersa la comunicación escrita, informal o a través de imágenes plasmadas en carteles con información dirigida a los clientes, al público en general y al personal de éstas.

Los programas de capacitación como parte del objetivo de las tiendas, pretenden lograr la prestación de un mejor servicio aún cuando existe resistencia al cambio en diferentes grados y niveles jerárquicos.

En el proceso de venta se ven involucrados y en momentos invertidos los papeles de cada tienda como proveedor y a la vez cliente, lo cual es frecuente como cuando el emisor pasa a tomar el papel de receptor y viceversa.

Se observa que el cliente como la misma organización puede encontrarse con que existen muchos factores, sociales, económicos, culturales o geográficos, que intervienen para determinar su posición de proveedores o consumidores.

Esta situación condiciona el grado de comunicación que las Tiendas de autoservicio entablan con las empresas que los proveen.

En cuanto a la comunicación informal, las Tiendas IMSS-SNTSS de la zona sureste, como toda organización mantiene canales informales de comunicación que permiten el intercambio cotidiano de información no oficial.

En el caso de Villa Coapa, las asistencias de clientes al comprar se equilibran, lo cual se debe a que dentro de su giro comercial se adquieren productos tanto comestibles, como de línea blanca y electrónica.

El proceso de comunicación descrito en estas tiendas de autoservicio permite en términos generales cumplir con el objetivo para el que fueron creadas, ya que sin tener una estructura bien definida el producto que en ellas se comercializa beneficia al consumidor final,

por el cual se dio origen y actualmente funcionan estos entes sociales.

**BIBLIOGRAFIA**

- BERLO, K. David.** El Proceso de Comunicación. Ed. El Atenco, Buenos Aires, 1977, 8°. Reimpr. P.p.
- BRET, D. Robert.** La Comunicación en la Dirección de Empresas. Edit. Fondo Educativo Interamericano, E.U. Masachusset, P.p. 319.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introducción a la teoría General de la Administración. Edit. MC Graw -Hill Interamericana. Bogotá, Colombia, 1995. P.p. 878.
- KATZ, Daniel, et al.** Psicología Social de las Organizaciones. Edit. Trillas, México, 1977, P.p. 546.
- L. DAFFT, Richard. Y M. Teers, Richard.** Organizaciones: El comportamiento del Individuo y de los grupos humanos. Edit. LIMUSA, 1992, México, D.F. pp.773
- LITERRER, Joseph A.** Análisis en las Organizaciones.- Edit. L LIMUSA. México, D.F.1991. P.p.720
- MENENDEZ, Antonio.** Comunicación Social y Desarrollo. UNAM, 1972, México, D.F. P.p 210.
- MORGAN, Gareth.** Imágenes de la Organización. Edit. Alfa Omega, 19796, México, D.F. P.p 408.
- REYES, Ponce Agustín.** Administración de Empresas. Edit. LIMUSA, 30°. Impr., 1983, México, P.p. 189.
- THAYER, Lee.** Comunicación y Sistemas de Comunicación. Ediciones Peninsula, Barcelona, 1975, P.p. 448.

## FUENTES DOCUMENTALES

LEY DEL SEGURO SOCIAL, PUBLIC. EN DIARIO FEDERAL DE LA FEDERACION, 1995, P.P.199.

MANUAL DE MERCADERIAS DE LAS TIENDAS IMSS-SNTSS, IMSS, 1996, P.p. 40.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGUROS SOCIAL, 1943-1983, LIC. RICARDO GARCIA SAINZ, IMSS, P.P. 297.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS TIENDAS IMSS, 1997, P.P. 44.

DELEGACIONES

VALLE DE MEXICO	CHIHUAHUA	ESTADO DE MEXICO	QUERETARO	VERACRUZ SUR
1 BODEGA DE VALLEJO	34 CHIHUAHUA	68 TOLUCA	104 QUERETARO	139 COATZACOALCOS
2 CUMBRES DE ACULTZINGO	35 CD. CUAUHTEMOC	69 MICHOACAN	105 SAN JUAN DEL RIO	140 CORDOBA
3 ECATEPEC	36 CD. DELICIAS	70 LA PIEDAD	QUINTANA ROO	141 COSAMALOAPAN
4 INDEPENDENCIA	37 CD. JUAREZ	71 LAZARO CARDENAS	108 CANCUN	142 MINATITLAN
5 LA RAZA	38 NUEVAS CASAS GRANDES	72 LOS REYES	107 CHETUMAL	143 ORIZABA
6 MAGDALENA DE LAS SALINAS	39 HIDALGO DEL PARRAL	73 MORELIA	108 COZUMEL	144 TIERRA BLANCA
7 NIÑO PERDIDO	DURANGO	74 URUAPAN	SAN LUIS POTOSI	YUCATAN
8 TACUBAYA	40 DURANGO	75 ZAMORA	109 CIUDAD VALLES	145 MERIDA 1 (CENTRO)
9 TEQUESQUINAHUAC	41 GOMEZ PALACIOS	MORELOS	110 SAN LUIS POTOSI	146 MERIDA 2 (JACINTO CANEK)
10 TLAPIZAHUAC	GUANAJUATO	76 CUAUTLA	SINALOA	ZACATECAS
11 VILLA COAPA	42 CELAYA	77 CUERNAVACA	111 COSTA RICA	147 CONCEPCION DEL ORO
AGUASCALIENTES	43 GUANAJUATO	78 ZACATEPEC	112 CULIACAN	148 FRESNILLO
AGUASCALIENTES	44 IRAPUATO	NAYARIT	113 GUAMUCHIL	149 JEREZ
BAJA CALIFORNIA NORTE	45 LEON	79 ACAPONETA	114 GUASAVE	150 RIO GRANDE
ENSENADA	46 SALAMANCA	80 LAS VARAS	115 LOS MOCHES	151 SOMBRERETE
14 MEXICALI	GUERRERO	81 SANTIAGO IXCUITLA	116 MAZATLAN	152 TLALTENANGO
15 SAN LUIS RIOS COLORADO SON.	47 ACAPULCO 1	82 TEPEC	117 NAVOLATO	153 ZACATECAS
16 TIJUANA	48 CHILPANCINGO	83 TUXPAN	SONORA	
BAJA CALIFORNIA SUR	49 IGUALA	NUEVO LEON	118 AGUA PRIETA	
17 LA PAZ	50 TAXCO	84 CADEREYTA	119 CABORCA	
CAMPECHE	51 ZIHUATANEJO	85 GUADALUPE	120 CD. OREGON	
18 CAMPECHE	HIDALGO	86 LINARES	121 GUAYMAS	
19 CIUDAD DEL CARMEN	52 CD. SAHAGUN	87 MONTEMORELOS	122 HERMOSILLO	
20 HECEL CHAKAN	53 PACHUCA	88 MONTERREY 1 (INDEPENDENCIA)	123 HUATABAMPO	
COAHUILA	54 TEPEJI DEL RIO	89 MONTERREY 1 (LA MODERNA)	124 MACOZARI DE GARCIA	
21 MONCLOVA	55 TULA DE ALLENDE	90 SABINAS HIDALGO	125 NAVOJOA	
22 NUEVA ROSITA	56 TULANCINGO	91 SAN NICOLAS DE LOS GARZA	126 NOGALES	
23 PARRAS DE LA FUENTE	JALISCO	OAXACA	TABASCO	
24 PIEDRAS NEGRAS	57 AUTLAN	92 HUAJUAPAN DE LEON	127 CARDENAS	
25 SALTILLO	58 CD. GUZMAN	93 JUCHITAN	128 VILLAHERMOSA	
26 TORREON	59 GUADALAJARA 1 (CENTRO MEDICO)	94 MATIAS ROMERO	TAMAULIPAS	
COLIMA	60 GUADALAJARA 2 (CAMPEXIVOS)	95 OAXACA	129 CIUDAD MANTÉ	
27 COLIMA	61 GUADALAJARA 3 (SAN ISIDRO)	96 PUERTO ESCONDIDO	130 CD. VICTORIA	
28 MANZANILLO	62 OCOTLAN	97 SALINAS CRUZ	131 MATAMOROS	
29 TECOMAN	63 PUERTO VALLARTA	98 TLAXIACO	132 TAMPICO	
CHIAPAS	64 SANTA TERESITA	99 TUXTPEC	133 TLAXCALA	
30 ARRIAGA	65 TALA	PUEBLA	VERACRUZ NORTE	
31 SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	66 TEPATITLAN	100 IZUCAR DE MATAMOROS	134 JALAPA	
32 TAPACHULA	67 TLAQUEPAQUE	101 PUEBLA 1 (CENTRO)	135 LERDO DE TEJADA	
33 TUXTLA GUTIERREZ		102 PUEBLA 2 (DEF. DE LA REP)	136 MARTINEZ DE LA TORRE	
		103 TEHUACAN	137 POZA RICA	
			138 VERACRUZ	