

879324

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



**ESCUELA DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



CLAVE 8793-24

**MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
COMUNICACION EN LA COOPERATIVA SERVICIOS
COMUNITARIOS DE CELAYA**

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 :

ISIS LIZBETH RAMOS MARTINEZ

A S E S O R :

LIC. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

DICIEMBRE DE 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIAS

A DIOS: *Por permitirme vivir, por darme todo lo necesario para llegar hasta aquí, por darme la capacidad de creer y tener fe. Gracias señor, porque absolutamente todo te lo debo a ti.*

A MIS PAPÁS RODOLFO Y KUKIS: *Por su apoyo incondicional, su comprensión, amor, enseñanzas, consejos y su excelente ejemplo. Ustedes han sido mi base y respaldo en todo momento. No encontré las palabras exactas para expresarles mi infinito agradecimiento, solo sé que los quiero demasiado y que siempre serán mis mejores amigos, de verdad "son lo máximo".*

A MIS HERMANOS ROY Y ANY: *Por ser mi fuente de inspiración y mi razón para salir adelante, porque con su alegría e inocencia me han demostrado que vale la pena vivir cada día intensamente, muchas gracias pequeños los adoro, son los mejores hermanitos de todo el universo.*

A MIS ABUELITOS BLAS Y YAYA; FILI Y SARITA (QUE EN PAZ DESCANSE): *Por su apoyo, paciencia y cariño y porque han sido personas verdaderamente especiales en mi vida, con las que he compartido mis logros, alegrías y tristezas. Muchas gracias por todos sus sabios consejos.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ISS DIZBETH

Ramos M.

FECHA: 31 MARZO / 07

FIRMA: P.A. Ramos

A MIS TÍOS ELEAZAR, CLAUDIA, DOMINGO Y MARY PAZ: *Porque han sido como mis hermanos mayores y además grandes amigos. Gracias por sus consejos, por quererme, pero sobretodo por sus palabras de aliento que siempre me animan a seguir adelante.*

A MI TÍA BETY: *Por tu apoyo, comprensión y afecto. Porque siempre has estado al pendiente de mi y has sido un pilar importante en mi formación personal. Muchas gracias por escucharme y dejarme compartir contigo tantas cosas.*

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE GENERACIÓN: *Porque sin duda alguna estos últimos cuatro años y medio han sido la mejor etapa de lo que llevo de vida y en gran medida se lo debo a ustedes. Gracias por compartir momentos increíbles e inolvidables conmigo.*

A LA UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE: *Quiero agradecerle al Lic. Héctor Aguilar Tamayo y a todos y cada uno de mis profesores desde primaria hasta profesional porque gracias a todos ustedes aprendí grandes cosas tanto a nivel educativo como personal, muchos de esos maestros me vieron crecer y convertirme en la persona que ahora soy y lo más importante es que me siento feliz y afortunada de haber pasado dieciséis años y medio en esta gran institución en la cual aprendí un valioso valor: la lealtad.*

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
1. CONOCIENDO LA COOPERATIVA SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA.	2
1.1 Antecedentes históricos.	2
1.2 Características Generales.	7
CAPITULO II	
2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	17
2.1 Concepto de Comportamiento Organizacional.	17
2.2 Fundamentos del comportamiento individual.	24
2.3 Contextualización del grupo y los factores de la organización que intervienen en esta categoría.	34
2.4 Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales.	39
2.5 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo.	40
2.6 Conceptos básicos de la motivación.	44
CAPITULO III	
3. LA COMUNICACIÓN Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.	50
3.1 Fundamentos de la Comunicación.	51
3.2 Comunicación Organizacional.	54

3.3	Comunicación Interna.	58
3.4	Departamento de Comunicación.	65

CAPITULO IV

4.	SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN.	78
4.1	Comunicación con el personal	80
4.2	Comunicación al interior de cada unidad organizacional.	84
4.3	Comunicación horizontal.	88
4.4	La Comunicación en las reuniones.	89
4.5	Comunicación escrita.	93
4.6	Uso de los soportes internos de comunicación.	97
4.7	Comunicación al interior de cada cuerpo gerencial.	103

CONCLUSIONES**BIBLIOGRAFÍA**

INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización la comunicación debe darse de manera eficaz y fluida para su óptimo funcionamiento, es por eso que me he dedicado a investigarla más a fondo, buscando sentar bases sólidas para el proyecto de un Departamento de Comunicación dentro de la cooperativa de consumo Servicios Comunitarios de Celaya, asimismo presentar la comunicación organizacional como un fenómeno que se estudia para conocer y mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

Cada capítulo tiene como propósito fundamentar las razones para la creación de un área que permita el entendimiento eficaz y una respuesta oportuna entre las diferentes jerarquías de la organización.

En el primer capítulo se trató de dar un panorama general de los antecedentes de Servicios Comunitarios, pasando por sus diferentes etapas de crecimiento y desarrollo, además de sus características actuales con los aspectos que intervienen en su estructura y su funcionamiento interno.

En el segundo capítulo se le dio una importancia más marcada al comportamiento organizacional para comprender las actitudes de los empleados, sus motivos para comunicarse y los factores que influyen en las características de los mensajes que emiten y decodifican todos y cada uno de los miembros de una organización, además de explicar de manera breve la

función específica de la motivación y la importancia de la satisfacción en el trabajo.

En el tercer capítulo se desarrolla el tema de la comunicación y su función dentro de las organizaciones exponiendo, sus fundamentos, variantes y trascendencia. Asimismo la justificación del departamento de comunicación pormenorizando las estrategias, procesos, diagnósticos, planes y objetivos a seguir para su creación y su adecuado funcionamiento dentro de la organización.

En el cuarto capítulo se plasmó finalmente el trabajo realizado en las prácticas profesionales y que lleva como título *Sistema de Comunicación Formal*. Es ahí donde se adecua lo expuesto en los capítulos anteriores tomándolos como base para sentar por escrito reglas y acuerdos para lograr una comunicación eficiente y un ambiente propicio en la organización.

CAPITULO I



**CONOCIENDO LA COOPERATIVA
SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA**

CAPITULO I

1. CONOCIENDO LA COOPERATIVA SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA.¹

La cooperativa de consumo **Servicios Comunitarios de Celaya, S.C. de R.L.** tuvo su origen a razón de una necesidad de ayuda mutua por parte de los socios de Caja Popular de Ahorro Celaya, A.C.

Los funcionarios y dirigentes que laboraban a mediados de los años ochenta, aceptaron las diversas propuestas de los socios para crear un fondo de aportación económica y llevar a cabo **Compras en común**; este procedimiento consistía en comprar productos básicos (azúcar, frijoles, aceite, arroz, etc.) y así obtener un ahorro en el precio.

Los socios que solicitaban este servicio se anotaban en una lista y detallaban los productos que necesitaban, daban su aportación y posteriormente acudían por su mercancía.

Al inicio de la década de los noventa, se incrementó considerablemente el número de socios y este dio lugar a la creación y establecimiento de una tienda en la Caja Popular de Ahorro Celaya, Asociación Civil, denominándose

¹ Testimonio oral del Prof. Albino Dueñas Gonzalez, miembro del primer comité administrativo.

Otros Servicios y fue posible aumentar el número de productos a precios bajos y accesibles, y en varias ocasiones por acuerdo de Asamblea General se invirtieron remanentes del ejercicio social de Caja Popular de Ahorro Celaya A.C., para la instalación y apertura de más tiendas.

El 27 de diciembre de 1991 por decreto presidencial, se emite la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, dentro de esta Ley se incluye a las Cajas Populares constituidas como asociaciones civiles.

Dentro de los parámetros que se marcan en términos legales está el que ninguna Caja Popular podrá dedicarse a actividades distintas al ahorro y préstamo, considerándose prohibida otra situación distinta sujeta de sanción por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México o Comisión Nacional Bancaria.

Derivado de lo anterior la Caja Popular de Ahorro Celaya, A.C., determinó aprobado por su asamblea del 13 de marzo de 1994 continuar con el funcionamiento de Otros Servicios (tienda, becas, salón de usos múltiples, centro club de esparcimiento e integración familiar, servicio médico seminarios, cursos de artes y oficios) mediante otro manejo administrativo, es decir, cambiando primero el objeto social de la Caja Popular al que se agregarían los otros servicios mencionados, los cuales no se contemplan en el acta constitutiva de la A.C., y al poseer el registro oficial de S.A.P. (Sociedad de Ahorro y Préstamo), se sustrajeron las funciones de ahorro y crédito y se dejaron funcionando de manera independiente a la asociación civil con sus objetivos específicos en los otros servicios.



Sin embargo la administración de Otros Servicios, quedó a cargo de los mismos socios de la S.A.P., a través de su Comité Administrativo ya que dentro de los requisitos acordados es que para ser socios de Otros Servicios invariablemente se tiene que ser socio primero de la S.A.P. Este tipo de administración es válida, porque como persona, cualquier integrante del Comité Administrativo o socio de la S.A.P. puede dedicarse en su vida particular a las actividades lícitas que deseen, conforme a nuestra Ley suprema de la Constitución.

Al haberse fusionado Caja Popular de Ahorro Celaya, A.C. a Caja Popular Mexicana S.A.P., por disposiciones legales obligó a separar a Otros Servicios de la recién creada Plaza Celaya, Caja Popular Mexicana – Sociedad Ahorro y Préstamo.

Entre otras condicionantes establecidas por la Asamblea General de Socios de Caja Popular de Ahorro Celaya, A.C. del día 3 de marzo de 1996 para ingresar a Caja Popular Mexicana, fue la de formalizar un convenio de comodato por 99 años a fin de utilizar las instalaciones donde las tiendas de Otros Servicios se ubicaban y que eran propiedad de Caja Popular de Ahorro Celaya A.C.; dicho convenio se celebró formalmente el 24 de junio de 1996.

La figura jurídica que se tramitó y posteriormente se autorizó por la Secretaría de Relaciones Exteriores fue la de **Servicios Comunitarios de Celaya, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada**, dando inicio sus actividades legalmente el 13 de junio de 1996.

El logotipo con el cual se dio a conocer esta cooperativa fue el siguiente:



SIGNIFICADO DEL LOGOTIPO



Las manos en forma de hojas, manos abiertas, dispuestas a dar y recibir, representantes indiscutibles del servicio.



Unidas a la de todos nuestros socios, trabajan para cosechar el fruto de su esfuerzo, hombros al servicio de los hombres, es por eso que estos elementos son la clave del éxito.



Y como nuestros pinos (símbolo del cooperativismo) que nos señalan hacia el éxito y que sólo lograremos si perseguimos ideales fuertes, grandes, que nos impulsen y nos motiven a ser cada día mejores.



Por último, la "bola del agua" en forma de planta, símbolo de nuestro origen, que nos recuerda que somos parte de esta tierra y que enmarcará el trabajo de los celayenses, socios de Servicios Comunitarios de Celaya, S.C. de R.L.

LOS COLORES AZUL Y VERDE, LA COMBINACIÓN DE CIELO Y TIERRA, SIGNIFICADO QUE ENTRAÑA ALCANZAR NUESTRO IDEAL CON EL TRABAJO DIARIO.

“En su estructura presenta la Asamblea General, conformada por todos los socios, que es la autoridad soberana de la cual emanan todos los acuerdos y decisiones que afectan a la sociedad entera y la que se encarga de nombrar al Consejo de Administración, el cual ejecuta las decisiones de la Asamblea General; y al Consejo de Vigilancia, el cual se encarga de supervisar las actividades del Consejo de Administración, para que se cumplan reglamentos y acuerdos”.²

Cada año se realiza una convocatoria para llevar a cabo la Asamblea General Ordinaria con los socios en el salón de usos múltiples, con la finalidad de rendir informes del Consejo de Administración y Vigilancia; de la Gerencia y Estados Financieros, aplicación de excedentes y recibir toda aquella información que durante un año de actividades Servicios Comunitarios tenga que dar a conocer a sus socios.


El Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la Gerencia realizan dos Juntas Ordinarias al mes para analizar y revisar la situación financiera de la cooperativa y llevar a cabo el programa de trabajo realizado cada año.


² S. MÉNDEZ, José *Sociología de las Organizaciones*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2001 Pág. 60


1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA.


Actualmente Servicios Comunitarios de Celaya opera como cooperativa de bienes y servicios de acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas; adquiere y abastece productos alimenticios y domésticos del consumo básico; proporciona servicios médicos generales y dentales, así como medicamentos comprendidos dentro del cuadro básico y cuenta con un salón de usos múltiples para la celebración de festejos de carácter social. Además de obtener precios bajos de sus proveedores, únicamente incrementa el costo del producto en un porcentaje mínimo, dicho porcentaje es suficiente para cubrir los gastos de nómina, operación , entre otros.


Es una cooperativa de ámbito regional basada en los principios y valores de la cooperación universal:


 *Adhesión voluntaria y abierta:* las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.


 *Gestión democrática por parte de los asociados:* las cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.

 *Participación económica de los asociados:* Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y lo administran de manera democrática.

 *Autonomía e Independencia:* Las cooperativas son organizaciones de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si consiguen recursos de fuerzas externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.

 *Educación, capacitación e información:* Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad, especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

 *Cooperación entre cooperativas:* Las cooperativas sirvan a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

 *Compromiso con la comunidad:* La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.³




³ www.cooperativismo.com

Servicios Comunitarios se orienta en especial a las clases media y baja comprometida con sus empleados, con la sociedad y principalmente con los socios, su compromiso es cumplir una función social, cooperativa y cívica.

Su compromiso cooperativista consiste en proporcionar a sus socios bienes y servicios a precios accesibles, así como la educación cooperativa. Con el pago a proveedores y la generación de empleos contribuyen al beneficio de la sociedad en general.

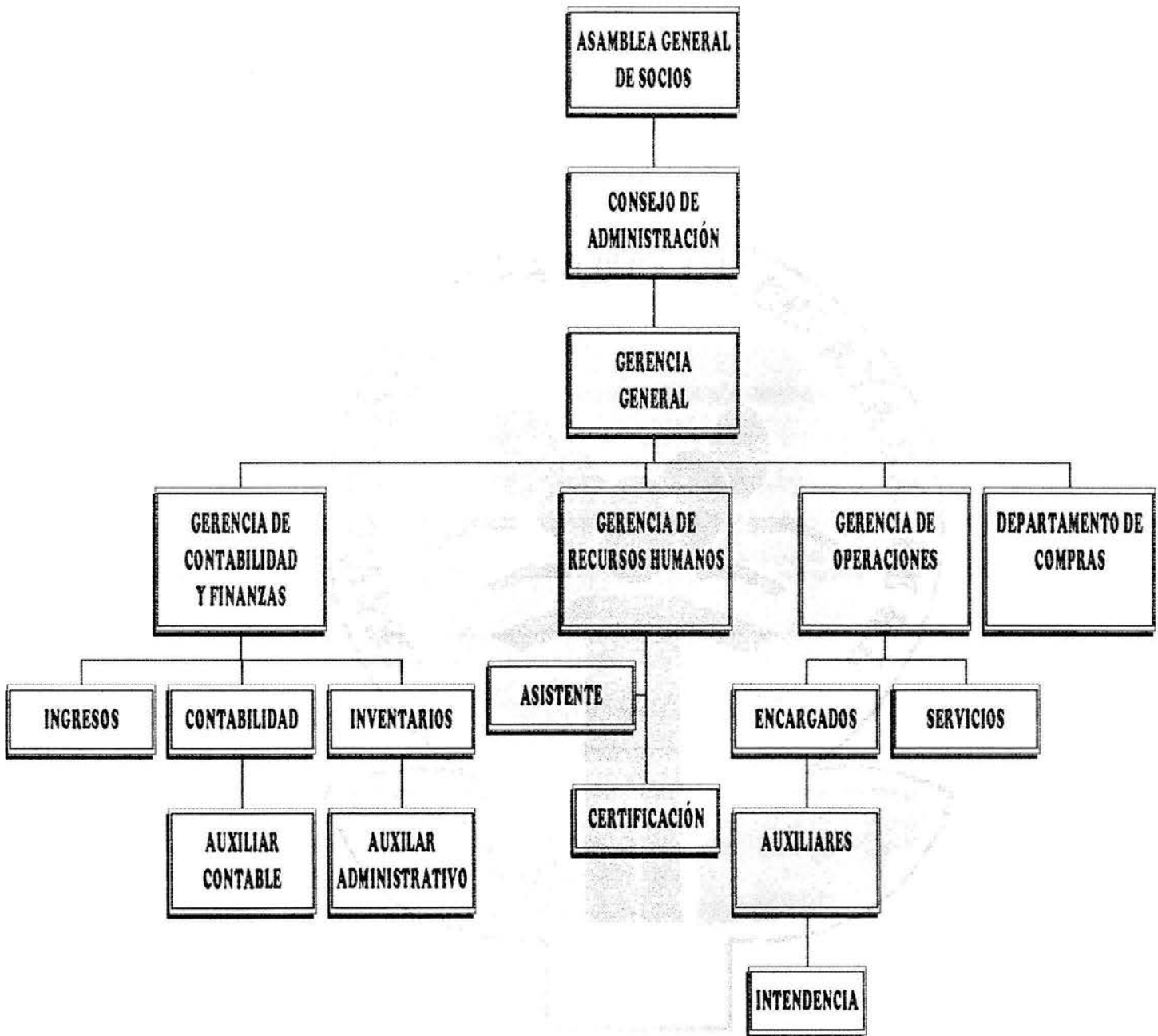
Su compromiso cívico consiste en capacitar a su personal de manera integral, fomentando en ellos un sentimiento de pertenencia y amor a su cooperativa, para que compartan los valores de la cooperativa y estén orgullosos de ellos.

Los beneficios que ofrece esta cooperativa a sus socios son:

-  Adquirir productos de consumo básico y mercancías a buen precio.
-  Recibir el socio y sus familiares directos { esposo(a) e hijos(s) } el servicio médico general, que también cuenta con servicio de farmacia.
-  Rentar el Salón de Usos Múltiples para realizar eventos de carácter social.

Las oficinas y la tienda matriz están ubicadas en Privada Melchor Ortega #107, zona centro en la ciudad de Celaya, dentro de las instalaciones de Caja Popular Mexicana sucursal Guanajuato.

En la cooperativa se encuentran laborando 142 personas que se distribuyen en las oficinas, tiendas, servicios médico y dental, almacén, chóferes, estacionamiento e intendencia.



Para participar en esta sociedad cooperativa y beneficiarse de los productos y servicios que presta:

El aspirante deberá presentar documentos de formalidad, tales como identificación, ser mayor de edad, comprobante de domicilio, fotografías recientes, un beneficiario mayor de edad.

Para participar como socio debe hacer su aportación como parte social, la cual se utiliza para fortalecer económicamente a la cooperativa. La cantidad a aportar es de \$54.00 (cincuenta y cuatro pesos 00/100 M.N.). Además deberán ser socios también de Caja Popular Mexicana.

Una vez reunidos los requisitos el socio obtendrá su credencial que lo identifique como socio, así como su certificado de aportación , el cual le otorga el derecho sobre la cooperativa por la cantidad que se estipula.

	SERVICIOS COMUNITARIOS DE CELAYA, S.C. DE R.L.
	LA PRESENTE ACREDITA A : COMO SOCIO DE ESTA SOCIEDAD COOPERATIVA
	FECHA DE EXPEDICIÓN
	FECHA DE VENCIMIENTO
	_____ FIRMA

CERTIFICADO DE APORTACIÓN

CERTIFICADO No. _____

Servicios Comunitarios de Celaya, S.C. de R.L. CERTIFICA que _____ es titular de un CERTIFICADO DE APORTACIÓN de esta Sociedad Cooperativa de Consumo de Bienes y Servicios con un valor nominal de \$54.00 (cincuenta y cuatro pesos 00/100 M.N.) misma que le da la CALIDAD DE SOCIO de esta sociedad.

Servicios Comunitarios de Celaya, S.C. de R.L. es una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada constituida legalmente según escritura pública número 862 ochocientos sesenta y dos, de fecha 13 trece del mes de Junio de 1996 mil novecientos noventa y seis, ante el Lic. Luis Usabiaga Reynoso e inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número 0959 cero novecientos cincuenta y nueve del tomo número 005 cero, cero cinco del libro 1 uno de esta ciudad de Celaya, Gto.

Tener su domicilio social en Privada Melchor Ortega No. 107 Zona Centro, CP. 38040 en Celaya, Gto., contando con establecimientos en esta y otras ciudades de la región.

El titular de este certificado de aportación manifiesta que es su deseo participar voluntariamente como socio de esta Sociedad Cooperativa con fecha _____ y que habiendo reunidos los requisitos y exhibido el importe correspondiente ha sido aceptado dándole con ello el derecho a recibir un certificado de aportación.

Ser una persona FÍSICA con domicilio en _____ y en caso de su fallecimiento nombra como beneficiario a _____
Con domicilio en _____

Aceptar los derechos y obligaciones que adquieren al ser socio, mismo que se detalla a continuación:

- a) Consumir o utilizar los servicios de la sociedad cooperativa.
- b) Responder con el valor de este certificado de aportación de todas las operaciones y obligaciones contraídas por la sociedad, mientras forme parte de la misma.
- c) Concurrir a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y ejercitar en ellas su derecho de voto.
- d) Cuidar de la conservación de los bienes de la Cooperativa.
- e) Tener un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación que hubiere suscrito.
- f) Desempeñar los cargos, puestos y comisiones que le encomiende la Asamblea General o el Consejo de Administración.
- g) Ser informado en tiempo y forma respecto de las actividades y operaciones de la sociedad.
- h) Mantener la mayor solidaridad con los miembros de la cooperativa para conservar la unidad y la ayuda mutua indispensable para el buen éxito del objeto social.
- i) Cumplir con las disposiciones contenidas en la Ley General de Sociedad Cooperativas, las normas y procedimientos y los reglamentos que pongan en vigor la sociedad así como los acuerdos de la Asamblea General.

Celaya, Gto., a _____

_____	_____	_____	_____	_____
Socio	Presidente del Consejo de Administración	Secretario del Consejo de Administración	Tesorero del Consejo de Administración	Gerente

Esta cooperativa cuenta con 16 sucursales en la región, ocho en la ciudad de Celaya (la tienda matriz Guanajuato y las sucursales de Tecnológico, Poniente, Irrigación Mutualismo, Sur, Río Bravo y Américas) y en los municipios de Tamayo, Villagrán, Tarimoro, Moncada, San Juan de la Vega, San Miguel Octopan, Comonfort y Apaseo el Alto.

Las tiendas cuentan con variedad de productos y marcas, y debido a su crecimiento y a la demanda de sus socios, ya no se vende únicamente productos de consumo básico, también se venden abarrotes, carnes frías, productos para higiene personal, productos de limpieza y algunos productos de lujo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los socios.

Entre los proveedores más importantes están Sahuayo, D'Casa y J. Ortiz (abarrotes en general); Troche (Semillas); Grasas y Derivados (aceites) y Distribuidor de Azúcar.

Sahuayo y D'Casa, son los proveedores con mayor fuerza en Servicios Comunitarios, debido a que ofrecen promociones, descuentos y sorteos dentro de la cooperativa, e incluso han patrocinado eventos y han contribuido con premios para el personal que ahí labora. Los proveedores realizan estas actividades para recompensar y motivar la preferencia que tiene la cooperativa hacia sus empresas y para reforzar la relación y el apoyo que existe entre ambas partes.

En planes posteriores, se tiene contemplado la compra de un bien inmueble para el almacén, que este en un punto clave y estratégico en la ciudad de Celaya, para abastecer a todas y cada una de las tiendas de la región.

En medicina general, los médicos que atienden son el Dr. José Juan Herrera Arriaga (Ced. Profesional 1525957) y la Dra. Leticia Saldaña Pérez (Ced. Profesional 1495724) y los servicios que se ofrecen al socio son: consulta, toma muestra papanicolao, examen médico, retiro de puntos, curación, prueba de nivel de azúcar en la sangre, revisión vaginal, revisión dispositivo intrauterino, inyección intramuscular e inyección intravenosa. El costo por consulta es de \$35.00 (treinta y cinco pesos 00/100 M.N.) y cada uno de los servicios anteriormente mencionados, tienen un precio igualmente accesible.

También cuenta con el servicio de farmacia, y únicamente se vende el cuadro básico.

En el servicio dental, los médicos que atienden son Dra. Aurora Ramírez Sánchez (Ced. Profesional 474236) y la Dra. Ma. Lourdes Rodríguez (Ced. Profesional en trámite) y los servicios que se ofrecen son: consulta, amalgama, extracción, limpieza dental, aplicación de resina, cementación, aplicación de fluoruro y curación dental; además cuenta con un aparato de rayos X y adquirieron un esterilizador para los instrumentos dentales. El costo por consulta es de \$30.00 (treinta pesos 00/100 M.N.), no incluye el servicio dental que se requiera.

Ambos consultorios dentales están ubicados en privada Melchor Ortega #107 zona centro.

El salón de usos múltiples esta ubicado en el camino a San José de Guanajuato S/n, tiene una capacidad para 1500 personas y cuenta con un mobiliario de sillas y mesas para 600 personas, el costo del salón es de \$4,575.00 (cuatro mil quinientos setenta y cinco 00/100 M.N.) e incluye un

depósito de \$700.00 (setecientos pesos 00/100 M.N.) que será devuelto en forma íntegra en caso de no existir daños después del evento, cuenta con estacionamiento y a un costado del salón se encuentra una cancha de fútbol de tierra, la cual también es rentable por un costo de \$100.00 (cien pesos 00/100 M.N.).

Sin duda Servicios Comunitarios busca y desea mejorar los niveles de ingreso y bienestar social de los socios y sus familias; desarrollando además el espíritu de cooperación, ayuda mutua, la solidaridad y la democracia.

CAPITULO II



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CAPITULO II

2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Para comenzar a darle forma y justificación a un departamento de comunicación en la cooperativa de Servicios Comunitarios, debemos otorgarle prioridad al comportamiento organizacional debido a que es un factor de vital importancia para poder obtener una perspectiva general y un diagnóstico del ambiente en que se desenvuelve la organización.

2.1 CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados, conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tienen sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

Para definir el comportamiento organizacional debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." ⁴

⁴ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, 7ª. Edición, México, Prentice Hall, 1996, Pág. 184

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización"⁵

"Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa".⁶

"Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas".⁷

Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros, los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento

⁵ DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. *Comportamiento humano en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 72

⁶ www.actualidadempresarial.com

⁷ Ídem

organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

La variable *cultura* ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los demás aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de

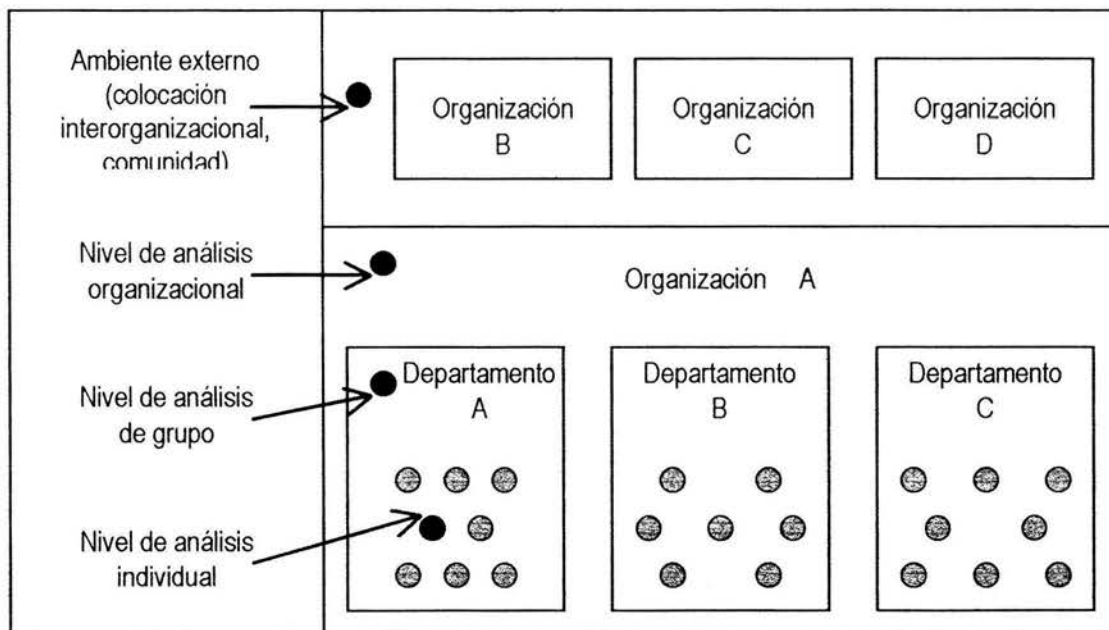
energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura , ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país , por ejemplo, un grupo de trabajo se motivará más cuando las clasificaciones de la cultura del país califican mas alto en el concepto de calidad total.

Por todo lo anteriormente dicho, reafirmamos que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo. Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Una vez definido el comportamiento organizacional, debemos ahora conocer que para su estudio se hace necesario crear un modelo que atienda a cuatro niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo, nivel organizacional y nivel interorganizacional. En donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la

organización. Los cuatro niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. “El ser humano individual es el bloque básico de construcción en las organizaciones; es a la organización lo que una célula es a un sistema biológico. El siguiente sistema hacia arriba es el grupo o departamento. Son conjuntos de individuos que trabajan juntos para desempeñar tareas grupales. El nivel de análisis que sigue es la organización. Una organización es el conjunto de grupos o departamentos que se combinan en la organización total. Las organizaciones se pueden agrupar para el nivel de análisis más alto, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interorganizacional es el grupo de organizaciones con las cuales interactúa una organización. Otras organizaciones de la comunidad también constituyen parte importante del ambiente de una organización”.⁸



⁸ DAFT, L. Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ª. Edición, México, Thomson Editores, 2000, Pág 27

En el mismo orden de ideas del concepto amplio del comportamiento organizacional debemos conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

✦✦ **Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.


✦✦ **Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

✦✦ **Satisfacción en el trabajo.**- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.


Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:


✦✦ **Variables del nivel individual.**- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que


son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.


 **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el Comportamiento Organizacional, podemos decir que ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

 Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.

 Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.

 Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

 Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

2.2 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o

comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida).

El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiéndolas que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

La socialización: que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es la forma en que los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que

ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.

La Afiliación social: se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.

La Estructura y dinámica de grupos: en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.

La Personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales.

Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.

La comunicación interpersonal: los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.

La comunicación no verbal: se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.

La cognición social: abarca el estudio de cómo las personas explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el comportamiento organizacional define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

En relación con las características biográficas diremos que éstas son de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. Estas permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual. Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que las personas con estas características se vuelven más temerosas de perder su empleo por la falta de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus

actividades de trabajo, así también según estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene una persona en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

El elemento número dos trata sobre las habilidades individuales y se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades individuales y encontrar la manera correcta de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.⁹

La gerencia debe usar las habilidades individuales de la persona para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer que tipo de habilidades necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado empleado para cumplirlo.

Como segundo punto, el promover o ascender personal deberá siempre estar en estrecha relación con las habilidades que el nuevo sujeto tenga para cumplir cabalmente la nueva asignación. Como último diremos que las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, pero no se debe perder de vista que a través del aprendizaje se pueden actualizar algunas que se creían perdidas, así como también se pueden desarrollar nuevas conforme al tiempo y condiciones dadas.

El tercer elemento a considerar es la personalidad, definiéndose esta como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único y de singular tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se

⁹ Op cit, supra nota 5 Pág. 99

organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. La personalidad se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a dos factores que interactúan constantemente como lo son la herencia: factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; y el ambiente: los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales. Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental. Durante uno de estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

La orientación a la realización.- Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.

El autoritarismo.- Quienes tienen una personalidad autoritaria guardaran una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Y al contrario de la situación anterior, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.

Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior . En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma

interna, controlan lo que les pasa y de forma superficial, lo hacen a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, de eso se trata este punto. Trata de las personas con alto auto monitoreo que pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

El cuarto y último elemento influyente en el comportamiento individual es el aprendizaje , el cual Robbins, al referirse a éste afirma: "Cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia, el aprendizaje se da constantemente. Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta".¹⁰

¹⁰ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, 7ª. Edición, México, Prentice Hall, 1996, Pág. 201

Basados en esta definición diremos que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo.

Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

En relación a la manera en como aprendemos, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social. Seguidamente resumiremos su contenido.

El Condicionamiento Clásico fue desarrollado por el psicólogo Iván Pablor a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-repuesta y lo vemos en una organización cuando, por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuaran pensando que vendrá un inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

El condicionamiento Operante fue presentado por el psicólogo Skinnner y se afirma que la conducta es una función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o

evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.

El Aprendizaje social puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual .¹¹

2.3 CONTEXTUALIZACION DEL GRUPO Y LOS FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN QUE INTERVIENEN EN ESTA CATEGORÍA.

En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización. Éste se conoce con el nombre de grupo y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del grupo, las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización.

El grupo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, McDavid (1986) explica que el grupo "es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de estos". Este punto de vista, muestra directamente algunas

¹¹ Ibidem, Pág. 203

particularidades que poseen los grupos; el formalismo, las normas y funciones, dando un lineamiento fundamental para el desarrollo acorde de cada elemento en el sistema.

Así mismo, el autor Homans (1950) afirma que "el grupo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo numero es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios". En este enfoque se expresa claramente la interacción que existe entre los miembros y que primordialmente surge una situación de intercambio funcional e interdependencia.

Otros especialistas conceptualizan al grupo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro de grupo, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presentan sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generan responsabilidad, respeto y jerarquía. Ejemplo de esto, lo da O'Toole (1996) quien señala que "en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera". En tal sentido, evoluciona para la organización y en especial para el comportamiento grupal, la concepción del liderazgo contemporáneo, conllevando a la descentralización, atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible.¹²

Finalmente, se puede precisar que el grupo no es mas que un subconjunto o sistema de una organización, conformada por individuos fundamentalmente relacionados por la función asignada a esa pequeña

¹² HORTON B. Paul; HUNT L. Chester. *Sociología*, 6a. edición, México, Mc Graw Hill, 1988, Pág. 196

estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo. Así mismo, los críticos hacen una proyección del acto de un grupo según las condiciones externas que le impone la organización, siendo presentadas de la siguiente manera.

Estrategia de la organización: es estipulada por la dirección, de donde parte la idea principal con relación a las metas que se desea cumplir, esto influye directamente en algunos grupos de la organización.

Estructuras de autoridad: busca definir el responsable de dar informaciones, así como las tomas de decisiones. Por la tanto, permite la ubicación de un grupo de trabajo en determinado nivel de la estructura, el líder formal del grupo y las condiciones formales que se derivan con otros grupos.

Regulaciones Formales: para darle a las organizaciones el toque de formalismo, se crean procedimientos, normas, políticas y otras reglas para lograr delimitar la conducta del empleado. Por tal motivo, el comportamiento de los integrantes del grupo serán mas predecibles en la medida que las regulaciones sean más formales y exigentes.

Recursos organizacionales: la logística utilizada por las organizaciones (equipos, dinero, herramientas, etc.), tiene influencia directa en las actividades del grupo. Por lo cual, merece de completo cuidado la buena administración de

estos elementos y a la vez lograr el empleo correcto por parte de los integrantes del grupo.

El proceso de selección de los recursos humanos: de los métodos de captación, evaluación y contratación aplicados por dicha organización para obtener sus trabajadores, depende el tipo de persona involucrada para cada grupo y estructura.

La evaluación de desempeño y el sistema de recompensa: es evidente que estos dos tópicos influyen en el comportamiento grupal, ya que exigen a los miembros su máxima capacidad e iniciativa para cumplir con su misión. Por otro lado, es necesario la motivación al personal a través de las recompensas, permitiendo el mejor desenvolvimiento de los grupos.

La cultura organizacional: básicamente son las reglas no escritas en la organización, pero que por cultura, conocimiento social y conductual del hombre se adoptan y comparten entre los miembros de la organización.

Ambiente físico de trabajo: esta última condición externa trata simplemente del bienestar, comodidad, espacio y ruido a los que pueden ser expuestos los trabajadores en determinado lugar o momento, generando las respuestas de los mismos en su rendimiento y comportamiento grupal.

Por otra parte, existen puntos de vista en donde se refleja el estudio de los factores influyentes en el comportamiento grupal en dos situaciones básicas, los recursos de los integrantes y la estructura funcional del grupo.

En el primero, se relacionan los niveles potenciales de desempeño y los aportes entregados por cada miembro. Por tal motivo, surgen dos recursos importantes para la comprensión de este enfoque. Uno de ellos es la habilidad,

tanto física como intelectual, establecen los lineamientos por los que cada uno puede hacer las actividades y el grado de eficacia con que se desempeña. El otro son las características de la personalidad, de donde se revela que los atributos individuales tienden a relacionarse de forma positiva con la productividad del grupo, el clima y la cohesión. Todas las características presentes en el hombre afectan directamente el desempeño individual y su manera de interactuar e interesarse con las actuaciones de su grupo.

En el segundo caso, la estructura del grupo da forma al comportamiento global y posibilita la explicación mas aproximada al individuo, dándose fundamentalmente a través de dos variables claves para este punto.

Inicialmente, el liderazgo formal establecido en toda organización para la gerencia y dirección correcta de los grupos y componentes del sistema, ocupando un lugar clave e importante para los logros del grupo. Por último, se estudia el papel del grupo, el cual se define como un conjunto de patrones de comportamiento, rol o función deseable para una persona o grupo que se encuentra ubicado en una posición de la organización. Estos, deben ser claros y precisos en cuanto identidad, expectativas, percepción y posibilidades de conflicto.

2.4 IMPLICACIONES DEL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LAS ESTRUCTURAS O DISEÑOS ORGANIZACIONALES.

Con el objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y Jhon W. Neustron (1994) en su texto *Comportamiento Humano en el trabajo*, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, a saber:

1. Diagnóstico Inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
2. Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.
3. Retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.
4. Planeación de la acción y solución de problemas.

5. Construcción de equipos , donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.

6. Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí.

Cada día el quehacer profesional, exige de los individuos mayor preparación en el campo organizacional.¹³

2.5 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y el por qué influyen en nuestra percepción, todos

¹³ DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. *Comportamiento Humano en las Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1997 Pág. 134

los valores que cada persona tiene provienen de la familia, los amigos, la escuela, los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma son tres:

1. Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.

2. Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si misma a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos, etc., y que está conciente de ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse la persona con la organización y su compromiso con el trabajo es identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, qué lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no sólo es realizar las tareas específicas, también existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

❖ *Escala global única.*- Preguntar a los empleados, considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".

❖ *Calificación de la suma.*- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.¹⁴

¹⁴ DAVIS, Keith. *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 65

2.6 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MOTIVACIÓN.

En el aspecto de la motivación no debemos de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que debemos tomar en cuenta la situación que hace que la persona actúe de esa forma. La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado personal, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo; las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma, las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuentas y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aun se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow), la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1. Fisiológicas.- necesidades físicas hambre, sed, sexo.
2. Seguridad.- protección del daño físico y emocional.
3. Social.- la aceptación, los amigos, el afecto.

4. Estima.- interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
5. Autorrealización,. Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa.

Teoría X y teoría Y.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la teoría X (negativa) y otra (positiva) teoría Y. Gregor establecía de acuerdo a la teoría X , cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y amenazarlos.
3. Los empleados buscarán evitar la responsabilidad e indagarán dirección formal siempre que les sea posible.
4. La mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.

Y la teoría Y:

1. Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. Si los empleados se comprometen con sus objetivos buscarán que ellos mismos se dirijan a través del apoyo de la gerencia.
3. La mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. El hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg).- se refiere a que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal y considero que se refiere a que por circunstancias propias de la organización, los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo y los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causa motivación a los empleados.

Teorías contemporáneas.- se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco tiempo.

Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).- menciona tres tipos de necesidades; existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de David McClelland.- son tres necesidades las que explican la motivación:

De logro.- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

De poder.- hacer que otras personas se comporten como uno quiere a través de un control.

De afiliación.- las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- habla acerca de que las recompensas que se dan de manera extrínseca como lo es salario, puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en sí mismo.

Teoría del reforzamiento.- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa.

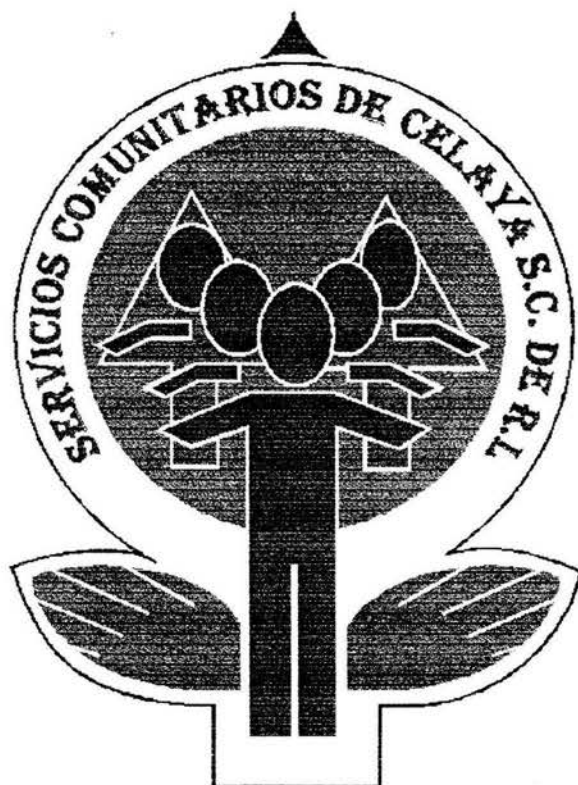
Teoría de la equidad.- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de sus aportaciones a la organización.

Teoría de las expectativas.- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas, al lograr este objetivo aunado al grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.¹⁵

Como se puede observar los temas tratados en este capítulo, servirán de base para el diseño de planes y estrategias, que tendrán como objetivo prioritario y fundamental la formación de una imagen institucional interna y por consecuencia se proyectará a nivel externo de la cooperativa.

¹⁵ GONZALEZ, Luis. *Satisfacción y Motivación en el trabajo*, 2ª. Edición, México, Editorial Diaz Santos, 1989, Pág. 43
BOLLES, Robert. *Teorías de la Motivación, Investigación Experimental y Evaluación*, México, Editorial Trillas, 1991, Pág. 119

CAPITULO III



LA COMUNICACIÓN Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO III

3. LA COMUNICACIÓN Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con las demás personas, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

3.1 FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN¹⁶.

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

La organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información

¹⁶ SCHRAMM, Wilbur. *La Ciencia de la Comunicación Humana*, 5ª. Edición, México, Editorial Roble, 1975 Pág. 25-28

MALDONADO, Héctor. *Manual de comunicación oral*, 2ª. Edición, México, Editorial Adisson Wesley Longman, 1998 Pág. 13-17

DE LA TORRE HERNÁNDEZ, Francisco Javier. *Taller de análisis de la comunicación*, México, Mc Graw Hill, 1995 Pág. 1-3

MCENTEE, Hielen. *Comunicación Oral*, 2a. Edición, México, Mc Graw Hill, 2003 Pág. 40,41

entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, solución de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones: de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. La innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.


MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

INSTRUMENTADA: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las

informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL¹⁷.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

 **COMUNICACIÓN ESCRITA:** Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

Carta: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

Memorando: Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

¹⁷ ROGERS, Everett; AGARWALA ROGERS, Rekha. *La comunicación en las organizaciones*, 2ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1980 Pág. 16-25

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, 2ª. Edición, México, Editorial Trillas, 2002 Pág. 12, 13, 33-36


GOLDHABER M., Gerald. *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana, 2001 Pág. 131-140

Carteleras: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal

Revista: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

 **COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

Entrevista: Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar parra estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación especifica

para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

Circuito cerrado de televisión y radio: Medios de comunicación que tienen como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

La comunicación organizacional se entiende también como: *Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.*

Desde el anterior enfoque, la comunicación organizacional se observa en cinco perspectivas:

COMUNICACIÓN INTERNA: Es la comunicación que se maneja dentro de la estructura organizacional, se da de manera constante y formal a

través de los diferentes medios de comunicación preestablecidos por la empresa para lograr las metas propuestas.

COMUNICACIÓN EXTERNA: Tiene el propósito de establecer buenas relaciones laborales en el ambiente externo de la organización reforzando su imagen institucional y captando mayor interés en sus públicos hacia su entorno.

RELACIONES PÚBLICAS: Es una función que realiza la empresa u organización para lograr relaciones efectivas con las diversas audiencias por medio de una comprensión de opiniones, actitudes y valores de la audiencia.

PUBLICIDAD: Es la comunicación de ideas o argumentos de venta a través de los distintos medios de comunicación masivos, puede llegar a un gran número de personas al mismo tiempo y busca generar un cambio de comportamiento inmediato.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Publicidad que se utiliza para crear en el público una actitud favorable hacia la organización, es decir evocar en su audiencia una imagen corporativa favorable.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización.

A través de la información, las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos

para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

3.3 COMUNICACIÓN INTERNA¹⁸.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y que de esta forma el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicación a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades

¹⁸ SCHRAMM, Wilbur. *La Ciencia de la Comunicación Humana*, 5ª. Edición, México, Editorial Roble, 1975. Pág. 58-63

DE CORRAL, Manuel. *Manual de la Comunicación*, México, Editorial Continental, 1985 Pág. 50-54

BORNAVE, Juan. *Planificación y Comunicación*, Ecuador, Editorial Don Bosco, 1978 Pág. 11-16

GUAJARDO, Horacio. *Teoría de la Comunicación Social*, México, Editorial Plata, 1981 Pág. 77-81

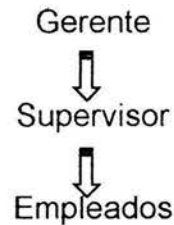
distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

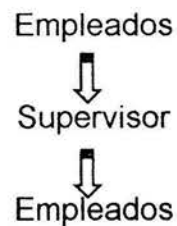
La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.



COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.



COMUNICACIÓN HORIZONTAL: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como

objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Gerente de Contabilidad ⇨ Gerente de Compras

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Se debe orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como el de los públicos internos buscando reforzar las actitudes y opiniones que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos no entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Dentro de las organizaciones se escuchan comentarios acerca de los problemas de comunicación que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la institución, es muy común recorrer los pasillos de una institución y escuchar diferentes idiomas caracterizados, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a las normalmente expresadas, ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales, que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de las empresas se presentan situaciones de conflicto, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que

fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que existe respeto y comprensión entre empleados y jefes. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, o bien solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, la cultura o la formación de los implicados, sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenece.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente el grupo de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y por su puesto al jefe o superiores. Para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

3.4 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN¹⁹.

La finalidad del Departamento de Comunicación es promover y propiciar una imagen institucional de excelencia, que reafirme la misión, visión y objetivos de la empresa.

La meta de la creación de un Departamento de Comunicación es la difusión de información y la organización de actividades que apoyen la captación de nuevos clientes a la empresa, así como mejorar la comunicación interna mediante la identificación de los empleados con la organización.

Las principales funciones del departamento de comunicación son:

1. Elaboración de una estrategia de comunicación.
2. Creación y praxis del proceso estratégico.
3. Realización del diagnóstico estratégico.
4. Redacción y praxis de los objetivos y el plan estratégico.
5. Análisis del Diseño de la Organización.
6. Reducción de las consecuencias negativas de los rumores.
7. Elección de canales adecuados de comunicación en la Organización.
8. Desarrollo de una comunicación eficaz trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.
9. Estudiar las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.

¹⁹ JUN, Jong; STORM, William. *Las organizaciones del mañana, desafíos y estrategias*, México, Editorial Trillas, 1980 Pág. 465-489

LITTERER, Joseph. *Análisis de las organizaciones*, 2ª. Edición, México, Editorial Limusa, 1979 Pág. 244-260

ROCA, Arturo; LUNDGREN, Earl. *Dirección Organizativa: Sistemas y Procedimientos*, México, Editorial Logos, 1976 Pág. 120-132

10. Buscar activamente la retroalimentación de la Organización con sus públicos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.²⁰

Las estrategias nos muestran el camino a seguir para lograr los objetivos propuestos, seleccionando las mejores alternativas para minimizar las dificultades que puedan presentarse.

Para establecer una buena estrategia es necesario buscar el mayor número de alternativas para lograr los objetivos, después analizarlas y evaluarlas de acuerdo a sus ventajas y desventajas auxiliándose de alguna técnica de investigación y por último escoger las más idóneas que permitan lograr con la mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

No basta con elaborar una estrategia de comunicación, sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

La comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

²⁰ MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Fundamentos de Administración*, 5ta. Edición, México, Editorial Trillas, 1999 Pág. 83

Es así que, el Departamento de Comunicación en la práctica, dedicará gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de *perfeccionar* la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmentará y caracterizará los públicos o target, realizará estudios de imagen, auditorias de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que quedarán definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios y los mecanismos de retroalimentación.

A partir de esa práctica, es como si la lógica que funcionara, fuera que la alta dirección le dice a este departamento de comunicación: -He aquí la empresa, esta es su estrategia de negocios, su estructura, pero no logramos los resultados que queremos, ahora te toca a ti, a través de una estrategia de comunicación tratar de arreglar las cosas.-

Lo que se pretende demostrar es que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, poco se podrá lograr cuando se intente después *arreglar las cosas*.

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Muchos autores coinciden en que el primer paso de este proceso es la definición o actualización de la MISIÓN y la VISIÓN.

Se puede definir como **MISIÓN**: el propósito fundamental por el que fue establecida la Organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus socios; los comités; el personal de la cooperativa.

La **VISIÓN** consiste en proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de 1 a 3 ó más años.

La **MISIÓN** y la **VISIÓN** deben por tanto comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

Partiendo del modelo de las *7 C de una comunicación eficiente*, se deben considerar en su elaboración estos siete aspectos:

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y consistencia
6. Canales de comunicación.
7. Capacidad del auditorio.

Parecería que el tener en cuenta estas *7 C* es suficiente para que la Misión y la Visión actúen como guía, como elementos orientadores de la estrategia y que así serán comprendidos, aceptados y, por tanto, modificarán actitudes tanto del público interno como del público externo de la empresa.

1. Credibilidad.

Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso. De ahí que sea necesario:

- Lograr la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la Misión y la Visión.

- Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.

2. Contexto.

Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la empresa.

3. Contenido.

Para que tenga un significado para los públicos de la empresa, además de los beneficios, la Misión y la Visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la

capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.

4. Claridad.

Por supuesto que lo más importante es que tanto la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).

5. Continuidad Y Consistencia.

No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesario una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

6. Canales.

Con el público interno lo más importante es mantener los canales desbloqueados. Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

7. Capacidad del Auditorio.

Este aspecto se tiene en cuenta desde la propia concepción de la elaboración, porque más que un auditorio paciente al que se le presenta una Misión y una Visión elaboradas por otros, ellos han sido partícipes de su formulación.

De esta manera la Misión y la Visión dejan de ser mensajes que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro, sino en el proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona, para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

LA COMUNICACIÓN Y LA VISIÓN.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena Visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

El líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y todo esto gracias un proceso exitoso de comunicación.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Un segundo paso del proceso estratégico es la elaboración del Diagnóstico Estratégico. En esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con los públicos. ¿Puede alguien dudar que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la empresa son los trabajadores, los clientes?. Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

La propia elaboración del Diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. En muchas ocasiones las estructuras funcionales, altamente especializadas; el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada trabajador, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer.

Por eso no resulta extraño que en el proceso participativo de elaboración del diagnóstico, cuando se reúnen especialistas de diferentes áreas se den cuenta de que por primera vez están escuchando lo que sucede en otro departamento, lo que piensan los demás.

Por esta razón es importante aprovechar esos espacios de discusión tanto para identificar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, como para minimizar barreras semánticas, cognoscitivas, psicológicas,

administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

PLAN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los Objetivos Estratégicos y el Plan Estratégico deben elaborarse después de haber identificado las Áreas de Resultados Claves. Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la empresa.

De esta manera los Objetivos Estratégicos de la empresa no son la suma de los objetivos de cada Departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la Visión de la empresa y por los que todos deben esforzarse. Cuando no se procede de esta manera se puede dar el caso de que los miembros del Departamento de Contabilidad y Finanzas se sientan identificados, o vean reflejadas sus metas sólo en aquellos objetivos estratégicos que se refieren a indicadores económicos; los del Departamento de Compras, sólo en aquellos que indican cifras de inversión, etc. Y cuando esto sucede deja de existir una comunicación eficiente entre los Departamentos, pues a cada cual le preocupan *sus objetivos*.

El proceso de identificación de las Áreas de Resultados Claves y los Objetivos Estratégicos, debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa. Esto además crea un compromiso: los objetivos dejan de ser *los de la empresa* para ser *los que hemos propuesto*.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de cero, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada.

Lo que se requiere es diseñar una organización que:

- Permita a la empresa "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.
- Enseñe a los miembros de la organización a reconocer las metas de la organización.
- Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las sub-unidades, análisis regular del desempeño de las actividades de

cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

En fin, un diseño organizacional que tenga como base una Comunicación Eficiente.

LA COMUNICACIÓN EFICIENTE.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

A) La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

B) Unas características específicas de la campaña, donde se identifican los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

SUGERENCIAS PARA REDUCIR LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LOS RUMORES.

- Anunciar los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes.
- Explicar las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos.
- Enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros
- Discutir abiertamente las posibilidades en el peor de los casos (casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada).

ELECCIÓN DE UN CANAL ADECUADO DE COMUNICACIÓN.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario.

El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara.

Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN.

El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

- a) Asociar las acciones con las palabras.
- b) Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- c) Énfasis en la comunicación cara a cara.
- d) Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- e) Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- f) Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- g) Luchar porque la información fluya continuamente.

CAPITULO IV



SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN

CAPITULO IV


1. SISTEMA DE COMUNICACIÓN FORMAL.


La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de políticas y normas que rigen y orientan el flujo de los mensajes de aquellos que participan en un grupo organizado.

La comunicación, debe ser objeto de planeación, organización, integración, dirección y control. Si no se verifica que la acción se ejecute conforme a lo planeado, lo más probable es que la mínima proporción de las comunicaciones cursadas cumplan su cometido. Es aquí donde se observa la importancia del Sistema de Comunicación Formal, que proporciona la pauta para planear, organizar, dirigir y controlar las comunicaciones.

El Sistema de Comunicación Formal es un conjunto de políticas y procedimientos orientados a una mejor organización de la comunicación dentro de Servicios Comunitarios de Celaya, esperando que con la aplicación del mismo, los mensajes sean más fluidos, oportunos, ágiles y claros.

El sistema de comunicación formal ayudará a:

 Que todo el personal esté en posibilidad de emitir mensajes con mayor claridad.

 Que podamos aprovechar mejor el tiempo y los recursos para comunicarnos.

⇄ Que haya una mejor oportunidad en la toma de decisiones y la ejecución de instrucciones.

⇄ En cierta medida, ayudará a que los aspectos que deben ser comunicados de manera formal lo sean por esta vía, eliminando así los ruidos y falsas expectativas que son producidos por una comunicación informal.

⇄ En la medida en que se aplique el sistema, mejorará la coordinación entre los diferentes niveles de la estructura organizacional.

⇄ La aplicación del sistema reducirá las interpretaciones erróneas, la duplicidad de actividades, la concentración de información, lentitud de la retroalimentación y otros aspectos que dificultan el proceso de comunicación en la organización.

⇄ Fortalecer el sentido de identidad hacia Servicios Comunitarios de Celaya.

Como se observa, el éxito del Sistema de Comunicación Formal depende de su grado de aplicación.

4.1 COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL.

A) La comunicación con el personal de nuevo ingreso.

Todo nuevo integrante de la organización será inducido a la empresa en un proceso que abarcará tres etapas: inducción general, inducción al Área o unidad de que se trate, e inducción al puesto específico. El Departamento de Comunicación será responsable de coordinar las tres fases.

En el día del ingreso del nuevo empleado, el Área de Comunicación entregará un ejemplar de los siguientes elementos: Estatutos de Servicios Comunitarios de Celaya, Sistema de Comunicación Formal, Manual de Inducción y Reglamento Interior de Trabajo; así mismo, se le notificará que se evaluará su desempeño tanto en el periodo de prueba como posteriormente cada cuatro meses, indicándole qué elementos serán evaluados. En la misma fecha será presentado con el personal de la unidad organizacional a la cual ingrese.

Cada mes, el Área de Comunicación organizará una sesión de inducción para cubrir la primera etapa aquí descrita al personal que haya ingresado durante ese periodo. Ahí se explicará la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estructura Organizacional, productos y servicios, Sistema de Comunicación Formal y una semblanza general de lo que es Servicios Comunitarios de Celaya, así como una explicación de las responsabilidades, obligaciones y prestaciones que tiene el empleado. En ese mismo evento el personal de nuevo ingreso, independientemente de la unidad en la cual trabaje, conocerá las funciones que se realizan en una Sucursal, identificando los procedimientos y entrevistándose incluso con el personal que realice dichas

funciones, a fin de que adquiriera conciencia de la operación de Servicios Comunitarios de Celaya.

Una semana después de haber impartido el curso de inducción, el Área de Comunicación aplicará a los nuevos integrantes un cuestionario escrito para conocer qué tanto se comprendió el material. En caso de obtener una calificación menor a 80%, el nuevo empleado repetirá el proceso de inducción. Esta evaluación se integrará al expediente laboral del empleado.

La segunda etapa de inducción se realizará durante la primer semana de trabajo del nuevo personal (o durante más tiempo, si se requiere), en ésta el jefe inmediato informará verbalmente y por escrito, cuáles son sus funciones principales del Área y nivel organizacional donde se localiza el nuevo empleado, cuáles son los objetivos operativos de la unidad de que se trate, así como la relación de trabajo que se establece con otras áreas y niveles dentro de Servicios Comunitarios, y , en su caso, la relación que existe con agentes externos tales como proveedores de productos y servicios.

La tercera etapa de inducción se refiere específicamente al puesto que desarrollará el nuevo integrante, y la impartirá el jefe inmediato, a partir de la fecha de ingreso del nuevo empleado, y hasta el tiempo que sea necesario dependiendo de la complejidad de las funciones a realizar. Tras esta etapa, el personal de nuevo ingreso tendrá claro:

- Cuáles son sus tareas diarias, periódicas y eventuales.
- Por qué es importante hacerlas.
- A quién debe informar o preguntar sobre su trabajo.
- De quién recibirá información, instrucciones de trabajo; solicitudes de apoyo.
- Las políticas y procedimientos que debe observar y aplicar.

B) Comunicación general con el personal empleado.

En las oficinas de Servicios Comunitarios se instalará un periódico mural para el personal, cuyo mantenimiento será responsabilidad de una persona designada por el Director de Comunicación. El tablero se colocará en un lugar no visible para el socio. El responsable cambiará la información con oportunidad y revisará que sea vigente y actual; renovando la información al menos cada quince días; así mismo todos los empleados podrán aportar algún elemento que consideren pueda ser de interés general.

El contenido del periódico mural será:

- Avisos al personal que emanen de otro nivel en la estructura o de la misma oficina.
- Circulares.
- Felicitaciones de cumpleaños, de días especiales como el 10 de Mayo, 14 de Febrero, Año Nuevo, etc.
- Información de cultura general.
- Eventos informales dentro de la oficina como comidas, torneos, excursiones.
- Eventos culturales externos a realizarse en la comunidad a la que pertenecen.
- Frases de motivación, cuentos, poesías y sección humorística.
- Noticias locales, nacionales y extranjeras.

El Gerente General programará visitas a las sucursales al menos una vez al mes; estas visitas tienen la finalidad de: conocer obstáculos que se presenten en el trabajo, apoyar en la solución de problemas específicos y motivar al personal de sucursales.

El jefe inmediato o el titular de un área en caso de ausencia del primero, entregará, un día antes del onomástico, una tarjeta de felicitación en el cumpleaños de cada integrante de su equipo de trabajo. Las tarjetas serán preparadas por el Departamento de Comunicación y contendrán:

- Nombre de la persona, lugar y fecha.
- Logotipo de Servicios Comunitarios.
- La frase *Feliz Cumpleaños*.
- Poema breve, cuento o frase célebre.
- El nombre de la sucursal.
- Nombre y firma del jefe inmediato.

Anualmente el jefe inmediato, en coordinación con el Departamento de Comunicación, entregará a las personas que colaboran con él, de forma personalizada, una carta de felicitación por el buen desarrollo de su trabajo si en la evaluación del desempeño resulta satisfactorio o cuando haya realizado una actividad especial y el resultado de ésta se considere un éxito. La carta contendrá lo siguiente:

- Lugar y fecha de su expedición.
- Nombre del jefe inmediato.
- Motivo.
- Contenido.
- Nombre y firma.

Todos los empleados que cumplan cinco años o múltiplos de cinco de trabajar en Servicios Comunitarios recibirán un presente. El Departamento de Comunicación diseñará los elementos de reconocimiento, y organizará su entrega.

Con la finalidad de mejorar la integración del personal, la oficina de Plaza y las sucursales, destinarán una fecha durante el mes de Diciembre para celebrar el fin de año con su personal, preferentemente en horario no laborable. Los gastos originados por este concepto habrán de ser debidamente presupuestados. En el caso de las Sucursales alejadas de la sede, el Gerente General decidirá la manera en la cual se efectúen los festejos.

4.2 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

Todos los funcionarios con sus subordinados retroalimentarán el desempeño del personal a su cargo, esto se hará periódicamente de acuerdo con el Sistema de Evaluación de Desempeño emitido por el Área de Recursos Humanos. El resultado se dialogará con cada empleado de manera confidencial, y se integrará a cada expediente individual.

Todo personal de Servicios Comunitarios tiene derecho y obligación de acudir a su jefe inmediato para:

- Solicitar información sobre su desempeño.
- Recibir explicaciones sobre cambios en sus funciones.
- Señalar los aspectos negativos que le impiden desarrollar su trabajo.
- Sugerir y proponer en aquellos aspectos que tienen que ver con su trabajo.

Para evitar que las órdenes e instrucciones de trabajo se desvirtúen o no se cumplan, deberán ratificarse por escrito en el formato siguiente, esto será sólo en los siguientes casos:

- Cuando la orden o solicitud de trabajo está fuera de las funciones de la persona que va a realizarla.
- Cuando el trabajo a desarrollar implique variaciones en los programas bimestrales o plan operativo anual.
- Cuando el acuerdo es celebrado entre personas del mismo nivel jerárquico.

Formato Acuerdos Celebrados:

Acuerdos Celebrados	
Asunto que motiva el desacuerdo:	
Fecha:	
Nivel:	
Áreas involucradas _____	

Personas que negociaron _____	

Asunto: _____	

Firmas	
_____	_____
Nombre	Nombre
Puesto	Puesto
Fecha para revisar cumplimiento:	

El personal con subalternos, cuando requiera señalar errores cometidos por el personal a su cargo, lo hará en privado, es decir nunca en presencia de otros empleados, socios o proveedores.

En asuntos relacionados con el trabajo o la institución, todo empleado, al recibir información verbal o por escrito, tiene claramente prohibido divulgarla, hasta en tanto consulte con su jefe inmediato la veracidad, carácter y naturaleza de la misma. La infracción a esta política será evaluada y en su caso sancionada por un acuerdo conjunto entre el responsable del Departamento de Comunicación y el Gerente General.

Anualmente el Departamento de Comunicación organizará, para todo el personal, un Taller de Habilidades Comunicativas, que abarcará lo siguiente:

- Saber escuchar.
- Saber decir.
- Saber escribir.
- Repaso del Sistema de Comunicación Formal.

El Gerente General realizará reuniones ordinarias de trabajo con los Gerentes de Área por lo menos una vez al mes, con duración no mayor a tres horas; estableciendo el Gerente General un día fijo para realizarlas. Los puntos a tratar ordinariamente en esta reunión serán los siguientes:

- Informe por escrito sobre las actividades realizadas durante la quincena por los Gerentes de Área.
- Evaluación de las actividades realizadas.
- Informes sobre las acciones específicas que se realizan en las sucursales.
- Exposición de los obstáculos para el desarrollo de su trabajo y propuestas para solucionar los problemas observados.
- Noticias y acuerdos del Consejo Administrativo.

- Planeación de actividades en la siguiente quincena de acuerdo al programa bimestral.

Los Gerentes de Área realizarán reuniones de trabajo con su personal por lo menos una vez por mes con el objeto de supervisar el avance de trabajo; los puntos a tratar en estas reuniones son las siguientes:

- Informe verbal sobre las actividades realizadas durante la quincena por el personal.
- Exposición de los obstáculos para el desarrollo de su trabajo y propuestas para solucionar los problemas observados.
- Cambios, noticias y proyectos que emanen de la Gerencia o del Consejo Administrativo.
- Planeación de actividades en la siguiente quincena de acuerdo al programa bimestral.
- Evaluación de las actividades realizadas.

Todo el personal deberá señalar los conflictos interpersonales que obstaculizan su trabajo a su jefe inmediato ó al Departamento de Comunicación a fin de que se analice y se tomen las medidas correctivas.

4.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

De Ordinario, la comunicación entre el personal de diferentes áreas o departamentos será verbal, buscando la fluidez y la colaboración.

Toda situación de desacuerdo entre el personal de dos o más áreas en temas acerca del trabajo deberá ser analizada y discutida directamente por los responsables de las áreas respectivas, y los acuerdos obtenidos se ratificarán por escrito asignado entre los titulares de las áreas involucradas (formato Acuerdos Celebrados Pág. 86).

Los responsables de área en cualquier nivel jerárquico de la institución tienen la obligación de atender los requerimientos de información formulados por funcionarios del mismo nivel jerárquico, y darle solución en el tiempo establecido por la solicitud o en el acuerdo que se establezca entre los involucrados.

Las solicitudes de colaboración o información serán formalizadas por escrito cuando:

- a) Una determinada área no atienda requerimientos ordinarios de información o colaboración que se le hayan formulado verbalmente.
- b) Cuando se trate de una solicitud extraordinaria especial.

4.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS REUNIONES.

El coordinador de reunión es aquel que preside la misma; puede ser el Gerente General, Gerentes de Departamento, Presidente del Consejo de Administración o Vigilancia, y en general cualquier funcionario responsable de coordinar un proyecto o programa específico de trabajo. Ordinariamente el coordinador de la reunión convocará con al menos siete días de anticipación.

Antes de la junta, corresponde al coordinador: definir el objetivo y los productos esperados de la junta, elaborar la agenda u orden del día, determinar las técnicas a utilizar durante la reunión, determinar el tiempo de duración y verificar que el lugar donde se realizará esté acondicionado para el propósito que se busca y cuente con todos los elementos necesarios.

Formato Planeación de la Reunión:

Planeación de la Reunión	
Fecha Actual: _____	Fecha de la reunión: _____
Tema General: _____	
Coordinador: _____	
Hora de inicio: _____	Finaliza: _____
Objetivos: 1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
Temas: 1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
Comentarios Generales: _____	

Durante la junta el coordinador deberá: regular el tiempo disponible de participación, mantener el diálogo centrado en el objetivo y tema de la reunión, programar reuniones posteriores para aclarar y tocar temas que surjan en la junta y que no de tiempo para tratarlos y redactar las conclusiones. El Coordinador de la Reunión podrá designar un secretario para que tome nota de los aspectos, acuerdo o conclusiones que surjan durante la misma. La función de Secretario habrá de ser desempeñada por alguno de los asistentes a la junta.

En una reunión el coordinador deberá fomentar la participación y tomar en cuenta las siguientes reglas para conceder el uso de la palabra:

- Que los participantes lo soliciten.
- Todos tienen derecho a hacer uso de la palabra.
- Las participaciones deben ser breves, claras y precisas.

En todas las reuniones realizadas en los diferentes niveles de Servicios Comunitarios los asistentes evitarán hacer y recibir llamadas telefónicas, atender otros asuntos diferentes al de la reunión, y en general evitarán cualquier tipo de interrupción, todo esto con la finalidad de optimizar el tiempo.

Habiéndose establecido fechas específicas para reuniones ordinarias, esto se comunicará al siguiente nivel jerárquico y a todos los empleados, a fin de evitar interrupciones. Las fechas y horarios serán publicados en el periódico mural.

Al terminar la reunión, el coordinador aplicará el cuestionario de evaluación sobre el procedimiento de la misma con el objeto de:

- Conocer el grado de éxito de las reuniones.
- Detectar aspectos positivos y negativos durante la reunión.
- Tomar medidas pertinentes.

Formato Evaluación de la Reunión:

Coordinador de la reunión: _____	
Fecha: _____	Asunto _____
<i>Marque su respuesta con una X y agregue los comentarios que considere pertinentes en relación con la reunión:</i>	
I Generalidades	Si No
1. ¿Se citó a la reunión con la debida anticipación?	() () _____
2. ¿Estuvo claro el objetivo y tema de la reunión?	() () _____
3. ¿La metodología utilizada fue la adecuada?	() () _____
4. ¿Se establecieron reglas durante la reunión?	() () _____
5. ¿El grupo se mantuvo atento e interesado?	() () _____
6. ¿Existió orden, disciplina y preparación?	() () _____
7. ¿Hubo puntualidad en los horarios de inicio y fin?	() () _____
II Participación	
8. ¿Se aclararon las dudas surgidas?	() () _____
9. ¿Hubo ideas para mejorar algún punto?	() () _____
10. ¿Se registraron las ideas y puntos de vista?	() () _____
11. ¿Se analizaron las propuestas o ideas surgidas?	() () _____
12. ¿Participaron todos los asistentes?	() () _____
13. ¿La participación fue oportuna y breve?	() () _____
III Coordinación	
14. ¿La reunión se mantuvo centrada en el tema?	() () _____
15. ¿Hubo conclusiones aceptadas por el grupo?	() () _____
16. ¿Se cumplió el orden del día acordado?	() () _____
IV Resumen	
17. ¿Se elaboró un plan de acción a seguir?	() () _____
18. ¿Se asignaron responsabilidades a los asistentes?	() () _____
19. ¿Se hizo una síntesis de lo tratado?	() () _____
V Logística	
20. ¿El material necesario estuvo a tiempo?	() () _____
21. ¿El lugar y el equipo para la reunión fueron los adecuados?	() () _____
Su opinión general sobre esta junta: _____	

En cada reunión se levantará una minuta en la cual se plasmen los principales acuerdos obtenidos, las conclusiones y los compromisos contraídos. La minuta será elaborada por el coordinador o persona nombrada por él y contendrá lo siguiente:

- Nombres completos, puesto, fecha de la reunión y hora de llegada de los participantes.
- Acuerdos emanados de la reunión.

El coordinador de la reunión enviará la minuta a cada uno de los asistentes, el mismo día o máximo al día siguiente de haberse efectuado. Así mismo, salvo acuerdo contrario, el coordinador de la reunión efectuará seguimiento a los acuerdos tomados.

Sanciones:

En las reuniones celebradas en cualquier nivel de Servicios Comunitarios los convocados dispondrán de 5 minutos como máximo para llegar al lugar de la misma. Este mismo tiempo de tolerancia se tendrá para continuar reuniones en las que se haya hecho un receso amplio (como el receso de comida); en los recesos de descanso y para café no se admitirá tiempo de demora.

Quienes lleguen después de 5 minutos deberán acatar las medidas disciplinarias emitidas por el grupo, las cuales quedarán consignadas en la minuta de la reunión. El coordinador es el responsable de hacer cumplir las medidas disciplinarias.

Sólo se justificará la inasistencia de una persona a las reuniones en caso de:

- Vacaciones autorizadas con anticipación.
- Motivos de salud.
- Participación en un curso de capacitación, sea que lo imparta o lo reciba.
- Causas de fuerza mayor, a criterio del titular de la unidad organizacional de que se trate (Gerente General, Gerente de Área, Sucursal).

Si la inasistencia no es justificada deberá acatar las medidas disciplinarias por el grupo, esto con el objeto de planear y respetar el tiempo destinado para la reunión.

4.5 COMUNICACIÓN ESCRITA.

Toda comunicación escrita la clasificará el emisor de la siguiente manera:

- a. **Urgente:** Cuando requiere respuesta inmediata, en un tiempo máximo de dos días.
- b. **Oportuna:** Cuando el periodo de contestación sea máximo de una semana.
- c. **Ordinaria:** Cuando para contestar se tiene un periodo de dos semanas a un mes.
- d. **Informativa:** No se requiere respuesta.

Dicha clasificación se mencionará en el comunicado por escrito.

El emisor de cualquier escrito deberá redactarlo y enviarlo con toda oportunidad, a fin de que la comunicación sea efectiva y evitar que la mayoría tengan carácter de urgente siendo que hubiesen podido ser planeadas.

Todo comunicado escrito que se envíe a otra sucursal de Servicios Comunitarios deberá señalar una segunda persona que pueda recibir la correspondencia en caso de no encontrarse la primera.

La secretaria o persona que reciba la correspondencia tendrá la facultad de leer los documentos para canalizarlos de acuerdo a su clasificación a las

personas correspondientes. Se exceptúa de esta disposición aquellos comunicados que contengan de manera expresa la leyenda CONFIDENCIAL, en cuyo caso deberán ser entregados exclusivamente a la persona a quien van dirigidos.

La leyenda CONFIDENCIAL se utilizará para aquella información que por su naturaleza debe ser de uso restringido o que contenga documentos especiales. Dicha leyenda se habrá de plasmar claramente en el sobre que contenga información de esta naturaleza. El sobre deberá estar cerrado.

La secretaría o personas responsables de recibir la correspondencia registrarán todos los documentos y correo que reciban en el formato de resumen de correspondencia recibida, entregando dicho resumen a su jefe inmediato diariamente, o haciéndoselo saber por cualquier otro medio en caso de ausencia.

Formato Resumen de Documentos Recibidos:

De	Para	Descripción	Acción	Fecha	Clasific.

Toda carta contendrá lo siguiente:

- a) Datos de clasificación para registro y archivo:
 - Área, Departamento o Unidad que emite (siglas).
 - Número de comunicado.
 - Año de emisión.
 - Clasificación para respuesta (urgente, oportuna, ordinaria, informativa).

Ejemplo: RH/006/03 Oportuna

- b) Fecha de expedición.
- c) Nombre y puesto del destinatario y domicilio si procede.
- d) Asunto.
- e) Texto, exposición de motivos que origina la carta.
- f) Despedida.
- g) Antefirma (nombre y puesto del emisor).
- h) Firma.
- i) C.c.p. (Con copia para.... Nombre y puesto).

La identificación de referencia se formará con máximo tres letras mayúsculas que corresponden a las iniciales del área o puesto del emisor del comunicado, a continuación una línea diagonal, seguida de un número consecutivo de hasta tres cifras, y al final los dos últimos números del año que corresponda (ver ejemplo arriba). En el caso de las sucursales, enseguida de las iniciales, se registrará el número o nombre de sucursal de que se trate.

Al enviar cartas o memorándums, tratándose de comunicaciones dentro de la misma oficina, en lugar de papel membretado se utilizará una hoja blanca con logotipo y dirección de la unidad que emite. Cuando sea necesario enviarla o remitirla fuera de la institución, la carta irá en papel membretado.

Las circulares sólo podrán ser enviadas, tratándose de toda la empresa o de una parte de ella, por los Directivos, Gerente General y Gerentes de Área.

En toda comunicación escrita entre personas que se localizan en el mismo edificio, o en el caso de correspondencia que se entrega por medios internos, deberá obtenerse la firma y sello de recibido de la Secretaria o persona que recibe el comunicado.

En el caso de escritos enviados por fax, se obtendrá el reporte emitido por dicho aparato.

En el caso de documentos o paquetes enviados por servicios de mensajería externa, se contará con el número de guía y en su caso se confirmará con la compañía prestadora del servicio la entrega del paquete o sobre correspondiente.

En el caso de mensajes o archivos enviados a través del servicio de correo de la red, se obtendrá la confirmación de entrega y lectura por parte del administrados del sistema.

Todo comunicado por escrito que se envíe a una persona de otra Área o Departamento deberá girarse con copia tanto al jefe inmediato superior del empleado al que se dirige como al jefe inmediato del emisor, a fin de que ambas áreas participantes estén enteradas y en su caso puedan efectuar el seguimiento correspondiente; así mismo se girará copia a otros destinatarios involucrados en el comunicado o disposición.

4.6 USO DE LOS SOPORTES INTERNOS DE COMUNICACIÓN.

La administración de la correspondencia estará a cargo de la secretaría recepcionista o persona encargada de recibirla, quien informará a cada área, en el mismo momento en que se reciba, que tiene correspondencia.

Mensajería interna

Todas las sucursales deberán identificar claramente y operar los medios necesarios para distribuir tanto la correspondencia interna como el material y productos solicitado por éstas.

En la Plaza, cuando algún área requiera enviar material, documentos, recoger o entregar algún pedido especial, lo solicitará al mensajero (o al Área de Administración) por lo menos con un día de anticipación para efecto de programar su traslado.

Cuando un encargado de sucursal requiera solicitar algún material (no documentos), recoger o entregar algún pedido especial, deberá solicitarlo al Área de Administración de la Plaza por lo menos con dos días de anticipación para efectos de programar su entrega y traslado.

Cuando se requiera enviar información en sobres tamaño carta y oficio se deberán usar los formatos establecidos en Servicios Comunitarios.

Los sobres para transporte de documentos entre sucursales y Plaza o entre Áreas de la misma Plaza, deberán usarse seis veces, colocando una nueva etiqueta con los datos del destinatario sobre los datos del destinatario anterior.

Etiquetas de clasificación:

Notificación de documentos
Documento recibido
Documento extraviado
Documento repetido
Documento incompleto
Documento maltratado

Etiqueta de Clasificación
Urgente ()
Oportuna ()
Ordinaria ()
Informativa ()
Fecha de envío:

Origen
Nombre: _____
Domicilio: _____
Ciudad: _____ C.P. _____
Descripción del documento: _____
Clasificación: _____
Envío: _____

Destino
Nombre: _____
Domicilio: _____
Ciudad: _____ C.P. _____
Descripción del documento: _____
Clasificación: _____
Firma de recibido: _____

Mensajería Externa

Para la comunicación entre la Plaza y sucursales foráneas de Servicios Comunitarios, se utilizarán los servicios de mensajería externa sólo para enviar comunicados originales y con firmas autógrafas o paquetes a localidades que se encuentren fuera de la unidad organizacional que envía el mensaje.

En Plaza se establece el Martes y Viernes como los días para enviar documentos a Empresas proveedoras u otra correspondencia externa. Solo aquellos documentos con carácter de urgentes deberán enviarse en la fecha que se generen.

Teléfono

En las Oficinas de Plaza se contará con un sistema tarificador de llamadas, el cual registrará tanto las llamadas de larga distancia que salen como las que entran. La información emitida por el sistema deberá servir de referencia para conciliar con la cuenta emitida por la(s) compañías telefónicas y para control del uso del teléfono.

Todas las llamadas telefónicas recibidas del exterior deberán contestar de la siguiente forma:

Saludo. Servicios Comunitarios de Celaya, le atiende... (el nombre de la persona).

El teléfono deberá ser contestado máximo al tercer sonido del timbre de llamada.

Cuando se reciba una llamada telefónica no deberá hacerse esperar a la persona del otro lado del auricular más de un minuto. En caso de no encontrarse la persona indicada, la secretaria o empleado que contestó el teléfono deberá preguntar al interlocutor si desea hablar con alguien más que le pueda ayudar.

El teléfono deberá utilizarse con un límite máximo de 5 minutos y en caso de excederse de este tiempo deberá utilizarse otro medio para aclarar, informar o recibir cualquier clase de información y comunicación.

En las oficinas de Servicios Comunitarios de Celaya se colocarán leyendas sobre el teléfono, impresas en plástico, para evitar el abuso del mismo y crear una actitud de ahorro de tiempo y dinero. Las leyendas serán:

- Recuerda que para usarme necesitas ser breve.
- No olvides que hay otros medios para comunicarte.
- Recuerda que soy caro.
- No abuses de mi por favor.
- ¿Estas segura (o) que no hay otra persona llamando en este momento?
- No olvides que acorto distancias y ahorro tiempo.
- En este momento puede haber una llamada de emergencia.

En las oficinas deberá colocarse cerca del teléfono, y atenderse literalmente, las siguientes disposiciones para su uso:

- Antes de hacer la llamada telefónica anote los puntos que va a tratar con la persona.
- Sea breve y conciso.
- Cerciórese de que su mensaje fue entendido claramente.
- Asegúrese que la persona es la indicada para tratar su asunto.
- No haga esperar a su interlocutor, es mejor decir que usted llamará más tarde.
- Asegúrese de que siempre esté una persona al pendiente del teléfono para tomar recado.
- Siempre tenga cerca del aparato telefónico el formato para recibir llamadas.

Formato Recados telefónicos:

Recados telefónicos	
Para:	_____
De:	_____
Compañía:	_____
<input type="checkbox"/>	Que lo buscarán después.
<input type="checkbox"/>	Que usted se comunique.
<input type="checkbox"/>	No dejó recado.
<input type="checkbox"/>	Dejó el siguiente recado:

Fecha:	_____
Recibido por:	_____

Todos los empleados deberán enviar al máximo usar el teléfono para llamadas personales. En el caso de llamadas de larga distancia deberá:

- Solicitar la autorización a su jefe inmediato.
- Realizar las llamadas de larga distancia preferentemente fuera del horario de las 10:00 a las 14:00 horas y de las 16:30 a las 18:30 horas.
- Pagas las llamadas.

Fax

Este medio deberá ser usado para transmitir hasta cinco hojas, si excede esta cantidad deberá usarse el módem o en su caso enviarlo por paquetería.

Para utilizar el fax se establecen las siguientes disposiciones:

- Dejarlo siempre en automático.
- Al recibir información vía fax verificar que el documento se recibió satisfactoriamente.
- En caso de que falten hojas o la impresión sea ilegible, solicitar que se vuelva a transmitir.
- Si la transmisión fue correcta no es necesario confirmar la recepción del documento.
- La persona que envía debe esperar a que el receptor llame si es necesario. Sólo llamará en el caso de que el aparato marque error de transmisión.

La secretaría deberá tener un estricto control sobre la recepción de documentos por vía fax, anotando todo lo indicado en el formato de Resumen de documentos recibidos (ver página 95).

Redes locales e Internet

Las computadoras instaladas en las oficinas deberán estar conectadas en una red local.

Todos los archivos de interés público como reglamentos, sistemas, políticas, sugerencias y otros, deberán copiarse en el servidor de archivos de la red y notificar a los usuarios el nombre del archivo y la ruta de acceso.

Todas las computadoras deberán tener abierto el servicio de mensajes emergentes.

El Gerente General y los Gerentes de Departamento tendrán acceso a internet. El resto del personal podrá acceder a los servicios de consulta.

Copiadora

Se deberá llevar un control sobre el uso de papel de la copiadora que se encuentra en las oficinas de Servicios Comunitarios.

Deberán destruirse aquellas hojas que hayan sido reusadas o que su contenido no sea vigente o no sea necesario.

Todos aquellos documentos que serán modificados y revisados por otras personas y que requieran fotocopiar se copiarán en hojas de reuso.

Papelería

Toda solicitud de papelería interna de Servicios Comunitarios como credenciales, hojas de pedidos, folletos, posters, hojas membretadas, etc., deberá requerirse por escrito al Almacén de las Oficinas de Plaza por lo menos con tres días de anticipación.

4.7 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE CADA CUERPO GERENCIAL.

Todos los miembros de un cuerpo directivo, en cualquier nivel (ya sea Consejo de Administración o Consejo de Vigilancia) tienen la obligación de guardar al interior de este órgano directivo todos aquellos proyectos, ideas y comentarios que no han sido ratificados por sus miembros, con el fin de evitar al

máximo los rumores. Se aplica esta política a todo participante de la reunión, sea observador o funcionario.

Se deberá evitar también la difusión de rumores cuando habiéndose tomado un acuerdo o formulado un pronunciamiento, el asunto hubiera sido considerado de naturaleza confidencial.

El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, deberán evaluar trimestralmente el procedimiento y resultado de sus reuniones como se señala en las políticas respectivas.

En la celebración de las reuniones del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia o Gerente General, según corresponda, deberán enviar la convocatoria, el orden del día y el material de la reunión con el tiempo señalado en el Reglamento respectivo, para lo cual habrán de actuar en estrecha coordinación con el secretario del cuerpo gerencial correspondiente.

Del respeto a la jerarquía en la estructura dirigente:

Las decisiones tomadas por un cuerpo gerencial que se opongan a disposiciones aprobadas por él o los siguientes niveles jerárquicos superiores, serán nulas totalmente. Esto significa que el Consejo de Vigilancia no podrá tomar decisiones contrarias a los acuerdos emanados del Consejo de Administración o de la Asamblea General de Socios. Así mismo las decisiones del Consejo de Administración no deberán oponerse a los acuerdos tomados por la asamblea.

Relación entre la estructura ejecutiva y la estructura dirigente.

El Gerente General presentará bimestralmente al Consejo Administrativo un informe de avances, estados financieros por sucursal y síntesis del programa para el siguiente período bimestral.

Los miembros del Consejo Administrativo o Consejo de Vigilancia que para desempeñar alguna función encomendada por los órganos dirigenciales, deban realizar cualquier actividad en las oficinas o con el personal empleado, elaborarán un programa o calendario de trabajo, el cual acordarán con la parte ejecutiva correspondiente (Gerente General).

En el desempeño de las comisiones referidas en la política anterior, habrán de observarse al menos los siguientes criterios:

- La estructura ejecutiva apoyará la labor de los cuerpos dirigenciales.
- La visita de dirigentes para el desempeño de sus comisiones no deberá obstaculizar las labores de servicio al socio.

Se buscará que el trato entre la gerencia y los miembros del Consejo de Administración favorezca la colaboración y el respeto mutuo. Similar disposición se aplica en el caso del Consejo de Administración y sus colaboradores hacia el Consejo de Vigilancia.

Los conflictos o desacuerdos entre la gerencia y el Consejo de Administración deberán ser tratados y solucionados mediante el diálogo y consenso entre ambas partes; si esto no fuera posible se involucrará, también, al Consejo de Vigilancia, para lo cual se deberá informar la situación por medios

escritos, a fin de que este nivel dirima en el conflicto de acuerdo a la normatividad y gestión aplicables.

Comunicación entre Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

Todo problema o asunto enviado al Consejo de Administración por el Consejo de Vigilancia deberá ser conocida por el Consejo en pleno y será éste quien decidirá el tratamiento a seguir según la naturaleza del caso.

Los integrantes del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia representan a todos los socios de Servicios Comunitarios, dado que fueron electos por una Asamblea en General de socios, deberán, por lo tanto, actuar solidariamente con respecto a las decisiones que tome el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, mediante un comunicado formal, dará a conocer a la Gerencia General los acuerdos y los principales temas tratados por ambos consejos en sus reuniones ordinarias y extraordinarias si la hubiere. Este comunicado será remitido máximo a los quince días posteriores a la celebración de la reunión.

El Consejo de Administración designará, de entre sus miembros o cualquier funcionario o dirigente, dentro de la organización, un representante ante la Asamblea de Plaza, quien llevará la representación del Consejo y será responsable de:

- Clasificar situaciones que sean difíciles de entender en cuanto a la interpretación de estatuto, la normatividad o la información.
- Avalar el proceso de asamblea.
- Dirigir un mensaje institucional a los socios, y
- Realizar las funciones correspondientes según el instructivo para representantes en Asamblea de Plaza.

Todos los miembros del Consejo de Administración que participen en alguna comisión designada por el mismo Consejo, o bien se le haya delegado alguna actividad específica, deberán informar por escrito sobre los resultados en la siguiente reunión ordinaria a la fecha de haber participado en la actividad encomendada. En el caso de las comisiones integradas por dos o más consejeros, el coordinador de la misma será el encargado de elaborar el informa.

La Gerencia General desempeñará funciones de enlace entre el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, a través de reuniones periódicas en las que se abordarán al menos los siguientes aspectos:

- Recoger inquietudes de las sucursales.
- Detectar problemas de los Consejos de Administración y Vigilancia en el cumplimiento de sus funciones.
- Promover el cooperativismo entre sus miembros.
- Analizar y evaluar el resultado de las Sucursales.

Tanto el Consejo de Administración como el Consejo de Vigilancia deberán tomar un curso de habilidades comunicativas, por lo menos, cada dos años.

En las reuniones de trabajo o eventos de capacitación con dirigentes de ambos Consejos (Administración y Vigilancia), deberá procurarse fortalecer el sentido de integración e identidad con Servicios Comunitarios, buscando el conocimiento de la institución como una entidad global y la interrelación entre los integrantes

Vigencia

El Sistema de Comunicación Formal es emitido por el Departamento de Comunicación, y deberá ser revisado y mejorado por lo menos una vez al año, con la participación directa del Gerente General y las Áreas de Comunicación y Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

La cooperativa Servicios Comunitarios de Celaya es una organización que aunque lleva varias décadas funcionando, hasta 1996 logra convertirse en una organización independiente y los cambios en su estructura son más notorios por lo que existe también un desconcierto por parte de los empleados debido a la falta de información y al exceso de rumores y especulaciones.

Existe también una diferencia marcada entre el personal administrativo y el personal manual, y esto provoca un clima organizacional tenso y poco productivo.

En el organigrama de la cooperativa existen departamentos y puestos que no tienen funcionamiento dentro de ésta, es por esta razón que el trabajo, las obligaciones e incluso el poder está centralizado en unas cuantas personas, aun cuando el organigrama demuestre lo contrario.

Se encontraron varios problemas de diversa índole en la coordinación de Servicios Comunitarios, pero sobre todo problemas de comunicación, que están afectando fuertemente a la imagen tanto interna como externa de la cooperativa.

Aunque se requieren varios cambios en la estructura, imagen, identidad institucional, etcétera, es para mi primordial la comunicación y para muchos científicos y estudiosos de la materia, la comunicación también es esencial para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Durante las prácticas profesionales pude tener una visión más basta acerca del comportamiento de los empleados , pude conocer sus inquietudes, inconformidades, sugerencias y la mayoría estaba dispuesto a cooperar para cambiar ese ambiente de contradicción por uno más complaciente.

El primer paso fue la elaboración del Sistema Formal de Comunicación, tomando como base material que se tenía, ideas del Gerente General y conocimientos que adquirí a lo largo de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, lo que me permitió modificar de alguna manera el funcionamiento deficiente de los mensajes hablados y escritos.

No les estoy hablando de un gran cambio, ni mucho menos de que de ahora en adelante la empresa será líder en el mercado, pero sí de una pequeña contribución para que tanto directivos de los diferentes consejos, como gerentes y empleados de esta cooperativa se den cuenta de que un Departamento de Comunicación no es un lujo, ni un derroche de dinero; sino una inversión y una necesidad urgente en la que la cooperativa debe cimentar su estructura y funcionamiento para dar a conocer interna y externamente su misión y visión, lo que le permitirá crear una identidad y una imagen adecuada a los diversos segmentos de mercado que maneja, contribuyendo además al cumplimiento de su función social que como cooperativa debe realizar.

Es un trabajo complicado lo que se tiene que hacer, pero más difícil es cambiar la mentalidad de los directivos que forman parte del Consejo Administrativo y Vigilancia, que llevan años laborando con un mismo método y que aun creen que por muy simple que sea un cambio, puede provocar que la cooperativa pierda su ideología e identidad y que deje de ser cooperativa. Están propiciando que la empresa crezca, pero no se desarrolle, e incluso están perdiendo mercado que ellos creían seguro y estable.

Para lo cual, el Departamento de Comunicación que se pretende formar tiene como finalidad la difusión de información de manera eficiente y la organización de actividades que apoyen la captación de nuevos socios a la cooperativa, además de mejorar la comunicación interna mediante la identificación de los empleados con Servicios Comunitarios; es decir, promover y atenuar una imagen institucional de excelencia que reafirme la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

El Departamento de Comunicación se dedicará a investigar y a tratar de perfeccionar la comunicación de la empresa con sus públicos, proponiendo estrategias de comunicación con objetivos, mensajes, medios y mecanismos de retroalimentación definidos.

Lo que se pretendió demostrar es que la comunicación forma parte de la estrategia de la empresa y debe ser concebida como un componente del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- BOLLES, Robert. ***Teorías de la Motivación, Investigación Experimental y Evaluación***, México, Editorial Trillas, 1991 355 p.
- BORNAVE, Juan. ***Planificación y Comunicación***, Ecuador, Editorial Don Bosco, 1978 210 p.
- DAFT, L. Richard. ***Teoría y Diseño Organizacional***, 6ª. Edición, México, Thomson Editores, 2000 399 p.
- DAVIS, Keith. ***Comportamiento humano en el trabajo***, México, Mc Graw Hill, 1997, 204 p.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. ***Comportamiento humano en las organizaciones***, México, Mc Graw Hill, 1997 288 p.
- DE CORRAL, Manuel. ***Manual de la Comunicación***, México, Editorial Continental, 1985 187 p.
- DE LA TORRE HERNÁNDEZ, Francisco Javier. ***Taller de análisis de la comunicación***, México, Mc Graw Hill, 1995 199 p.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. ***La comunicación en las organizaciones***, 2ª. Edición, México, Editorial Trillas, 2002 273 p.
- GOLDHABER M., Gerald. ***Comunicación Organizacional***, México, Editorial Diana, 2001 353 p.

- GONZALEZ, Luis. **Satisfacción y Motivación en el trabajo**, 2ª. Edición, México, Editorial Díaz Santos, 1989 143 p.
- GUAJARDO, Horacio. **Teoría de la Comunicación Social**, México, Editorial Plata, 1981 188 p.
- HORTON B. Paul; HUNT L. Chester. **Sociología**, 6a. edición, México, Mc Graw Hill, 1988, 606 p.
- JUN, Jong; STORM, William. **Las organizaciones del mañana, desafíos y estrategias**, México, Editorial Trillas, 1980 504 p.
- LITTERER, Joseph. **Análisis de las organizaciones**, 2ª. Edición, México, Editorial Limusa, 1979 719 p.
- MALDONADO, Héctor. **Manual de comunicación oral**, 2ª. Edición, México, Editorial Adisson Wesley Longman, 1998 190 p.
- MCENTEE, Hielen. **Comunicación Oral**, 2a. Edición, México, Mc Graw Hill, 2003 160 p.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes. **Fundamentos de Administración**, 5ta. Edición, México, Editorial Trillas, 1999 240 p.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional**, 7ª. Edición, México, Prentice Hall, 1996 296 p.
- ROCA, Arturo; LUNDGREN, Earl. **Dirección Organizativa: Sistemas y Procedimientos**, México, Editorial Logos, 1976 509 p.

- ROGERS, Everett; AGARWALA ROGERS, Rekha. ***La comunicación en las organizaciones***, 2ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1980 216p.
- SCHRAMM, Wilbur. ***La Ciencia de la Comunicación Humana***, 5ª. Edición, México, Editorial Roble, 1975 161 p.
- S. MÉNDEZ, José ***Sociología de las Organizaciones***, México, Editorial Mc Graw Hill, 2001 205 p.

Otras fuentes

- www.cooperativismo.com
- www.actualidadempresarial.com