



1
24

UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación colectiva
incorporada a la UNAM

**PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN CORPORACION
PUEBLA DE RADIODIFUSION**

Tesis que presenta:

Ruth Elena / Piedrahita Vásquez

Para obtener el grado de:

**Licenciatura en Periodismo y Comunicación
Colectiva**

750152
Puebla, Pue. Febrero de 1999

PER ASPERA AD ASTRA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

UNIVERSIDAD MADERO

"Per Aspera Ad Astra"

**PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN CORPORACION PUEBLA DE
RADIODIFUSION**

**Tesis profesional
que para obtener el título de
Licenciatura
en
Periodismo
y Comunicación Colectiva**

presenta:

Ruth Elena Piedrahita Vásquez

Puebla, Pue.

Enero de 1998

UNIVERSIDAD MADERO

Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva

**PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN CORPORACION PUEBLA DE
RADIODIFUSION**

RUTH ELENA PIEDRAHITA VASQUEZ

Asesoras

Lic. Rocío Barragán de la Parra.

Lic. Ma. Teresa Abirached Fernández

Puebla; Pue., Enero de 1997

DEDICATORIAS

Con mucho esfuerzo lograron darme mi carrera universitaria. El apoyo de Uds. nunca me faltó. Los adoro: **mamá y papá.**

Carlo Ugo: vaya paciencia la tuya. Te quiero mucho pelacachote. Gracias.

El impulso inicial te lo debo a ti **Marcus.**

Los últimos meses de trabajo, los sobrellevaste y luego los apoyaste. Te quiero, más de lo que tú crees **Miguel Angel.**

A Rafael, Noe, Ricardo y Caro, gracias por los libros y trabajos prestados y no devueltos.

Rocio y Teresa gracias por los conocimientos impartidos y por la ayuda para el presente trabajo; realmente tienen vocación para enseñar.

PROLOGO

Cuando la Universidad Madero presentó la oportunidad de titulación, cursando un Diplomado en Comunicación Organizacional y efectuando una tesis al respecto, decidí que tenía una doble oportunidad: regresar a las aulas universitarias para tener un posgrado y culminar mi carrera con la elaboración de una tesis.

Conforme transcurría el Diplomado, constaté que los conocimientos adquiridos venían como anillo al dedo para una serie de problemas que enfrentaba la empresa para la cual trabajaba. Esto, lógicamente facilitó la investigación, porque conocía el movimiento administrativo interno y además padecía como empleada, muchos aspectos que podían ser corregidos con elementos de la Comunicación Organizacional.

La investigación la realicé con el apoyo de todo el personal de Corporación Puebla de Radiodifusión, excepto la de los Propietarios a quienes no puse al tanto, porque temía que los resultados no les parecieran y que incluso les llegaran a molestar.

Puedo decir que el único inconveniente que enfrenté se llamó falta de tiempo y un tanto de desidia, al momento de estructurar todas las partes de la tesis - que hice en diferentes computadoras -, no así en la investigación de campo o en la redacción de la misma. Aprovecho para agradecer a quienes me prestaron sus libros de consulta sin condiciones y a quienes pasaron muchas horas, incluso hasta la media noche ayudándome con las gráficas.

Aunque mis sugerencias nunca serán leídas por los dueños de la estación radiofónica, me satisface decir que el tema me gustó tanto que no dudaría trabajar en una Departamento de Comunicación Organizacional, principalmente porque contribuiría a que algunas personas tuvieran un mejor clima laboral.

INDICE

Dedicatoria

Prólogo

Introducción (Pag. 1)

Memoria Metodológica (Pag. 3)

PARTE TEORICA

CAPITULO I COMUNICACIÓN (Pag. 6)

Definición, 1.2.Desarrollo de la Comunicación, 1.3.Proceso de la Comunicación, 1.4. Elementos del Proceso, 1.5. Funciones, 1.6. Propósito de la Comunicación, 1.7. Niveles, 1.8. Barreras. Notas.

CAPITULO II ORGANIZACIÓN (Pag. 22)

2.1. Definición, 2.2. Tipos, 2.3. Objetivos, 2.4. Funciones de las Organizaciones, 2.5. Puntos Básicos de una Buena Organización, 2.6. Características, 2.7. Principales Escuelas, 2.8. La Empresa. Notas.

CAPITULO III COMUNICACION ORGANIZACIONAL (Pag. 38)

3.1. Definición, 3.2. Finalidad de la Comunicación Organizacional, 3.3. Motivación, Productividad y Calidad, 3.4. Principios de la Administración de la Calidad Total, 3.5. Función de la Comunicación en las Organizaciones, 3.6. Comunicación Interna y Externa, 3.7. Redes de Comunicación en una Organización, 3.8. Problemas de Comunicación, 3.9. Lineamientos para Mejorar la Comunicación, 3.10. Necesidad de Profesionales de la Comunicación, 3.11. El Departamento de Comunicación Interna.

Notas.

CAPITULO IV EMPRESA INFORMATIVA (Pag. 58)

4.1. Empresa Informativa

4.1.1. Definición, 4.1.2. Objetivos, 4.1.3. Aspectos Relevantes de la Empresa Informativa.

4.2. Empresa Informativa Radiofónica

4.2.1. Constitución, 4.2.2. Organigrama, 4.2.3. Importancia de la Empresa Informativa Radiofónica, 4.2.4. La Radio, 4.2.5. Antecedentes, 4.2.6. Inicios de la Radiodifusión, 4.2.7. Definición.

PARTE PRACTICA

CAPITULO V CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION (Pag. 68)

5.1. Historia, 5.2. Servicios, 5.3. Objetivos y Políticas, 5.4. Organigrama, 5.5. Distribución de Funciones, 5.6. Programa de Comunicación Interna, 5.7. Situación Actual de Corporación Puebla de Radiodifusión.

CAPITULO VI NECESIDADES DETECTADAS (Pag. 80)

6.1. Interpretación de datos del personal de base, 6.2. Interpretación de datos de mandos medios, 6.3. Entrevista con el Gerente General de CPR., 6.4 Propuesta de Programa para Corporación Puebla de Radiodifusión.

CONCLUSIONES (Pag. 133)

ANEXOS (Pag. 136)

- I Modelo de la Encuesta al Personal de Base
- II Modelo de la Encuesta a Personal Intermedio
- III Modelo de la Entrevista al Gerente General de CPR
- IV Gráficas sobre Edad, Antigüedad y Escolaridad.
- V Gráficas de la Encuesta al Personal de Base.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA (Pag. 171)

INTRODUCCION

La presente investigación se realiza con la finalidad de encontrar un camino viable, a través del cual, se pueda tener una actividad organizacional óptima en Corporación Puebla de Radiodifusión, que incluya el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como lograr una retroalimentación efectiva y la autorrealización del personal.

La hipótesis que se plantea para éste trabajo es la siguiente:

SI EXISTIERA UN PROGRAMA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION, HABRIA MAYOR SENTIDO DE PERTENENCIA, RETROALIMENTACION EFECTIVA EN TODOS LOS NIVELES Y MEJOR AMBIENTE LABORAL.

La presente investigación se llevó a cabo con todo el personal que laboró en la radiodifusora, en el periodo Agosto-Noviembre de 1995, y las unidades de observación fueron el personal de base, mandos medios y directivos.

La jerarquización de los temas para llegar a una propuesta final es la siguiente: el primer capítulo denominado "**COMUNICACION**", habla del desarrollo, funciones, fin y el proceso de la comunicación, explicando cada uno de sus elementos, para concluir con el propósito, las barreras y los niveles de la comunicación.

El segundo capítulo titulado "**ORGANIZACION**" cita su definición, puntos básicos de organización, tipos, los objetivos y las características. Además, se mencionan las escuelas más relevantes en Organización para concluir hablando de la empresa, como la estructura organizacional que nos interesa.

El tercer capítulo titulado **"COMUNICACION ORGANIZACIONAL"**, tras presentar su finalidad, habla de la motivación, productividad y calidad. Asimismo, de la función de la comunicación en las organizaciones, y de las redes formales e informales, concluyendo con la presentación de las características que debe tener el Departamento de Comunicación Interna u Organizacional.

El cuarto capítulo aborda el tema de la **"EMPRESA INFORMATIVA"**, presentando su definición, objetivos, organigrama ideal y la importancia. Además, se deja un apartado para hablar de la Radio, desde sus antecedentes históricos hasta la definición.

CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION" se denomina el quinto capítulo, que habla de la historia de ésta empresa, los servicios que presta, su organigrama, así como la descripción de cada puesto y la situación actual de Corporación.

En el capítulo sexto **"PROPUESTA DE PROGRAMA"**, presento la interpretación de datos de las encuestas aplicadas que culminan en un programa preventivo y correctivo para la comunicación formal ascendente y descendente.

Como parte complementaria del trabajo, ofrezco Anexos que incluyen la Memoria Metodológica, que hace referencia a la manera en que elegí el tema de esta investigación. También contiene las preguntas de las encuestas y la entrevista realizada. sus respectivos resultados y su traducción en Gráficas obtenidas de la investigación de campo y por último la bibliografía citada y consultada en el presente trabajo.

MEMORIA METODOLÓGICA

La manera en que elegí el tema de la presente tesis, partió de una inquietud personal surgida del Diplomado en Comunicación Organizacional impartido por la Universidad Madero , el cual me permitió avizorar que en la empresa en que trabajé "Corporación Puebla de Radiodifusión", se carecen de instrumentos que ayuden a mejorar la interrelación entre el personal de todos los niveles.

Dividí el trabajo en dos grandes áreas. La primera, la parte teórica donde abordé los aspectos concernientes a la Comunicación, a la Organización y a la Comunicación Organizacional.

Asimismo, para tener un acercamiento a la percepción del concepto de medios masivos, hablé de la Empresa Informativa Radiofónica y posteriormente de la Historia de la Radio, dándole especial énfasis a la aparición de este medio en Puebla.

En la realización de los cinco capítulos, me apoyé en la consulta de libros especializados en los temas antes citados, así como en otras tesis profesionales.

La segunda área del trabajo, correspondió a la parte práctica e inicié con la Historia y Constitución de Corporación Puebla de Radiodifusión y concluí presentando el trabajo de campo a través de la realización de dos encuestas (a empleados de base y a los mandos intermedios), así como una entrevista con el Gerente General de la Empresa.

Con los instrumentos antes mencionados abarqué el total del personal de Corporación (51 trabajadores) y justamente por lo pequeño del universo, no tuve necesidad de recurrir al muestreo, aunque si dividí al personal en trabajadores de base (46 en total) y mandos medios, en los que incluí cuatro cargos.

A los empleados de base les apliqué 56 preguntas para medir estado de opinión, conocimiento de la empresa, de los puestos y sus funciones, así como de las redes de comunicación. En tanto a los mandos medios les practiqué 30 reactivos.

Los resultados los interpreté y los presenté en una propuesta de solución, pero además los traduje en gráficas estadísticas.

CAPITULO I

COMUNICACION

1.1 DEFINICIONES DE COMUNICACION

Significados de la palabra "comunicación" los hay y muy variados, pero a pesar de ello, al final, siempre se concluye que el acto de comunicar necesariamente involucra a más de un actor y sobre todo, exige una respuesta al mensaje primero, más conocida como **RETROALIMENTACIÓN**; de lo contrario sólo quedaría en un mero acto de información, es decir de transmisión de datos.

Para Antonio Paoli la comunicación es "el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca, en común, un significado", (1) lo cual exige como prerequisite, según expone el autor, que las partes en contacto hayan tenido algún tipo de experiencia similar.

Existen otros autores como Roda Salinas y Beltrán de Tera que la definen como:

"la puesta en relación de emisor(es) y receptor(es) con la intención de transferir o transportar información".(2)

"Transmisión de información, ideas, emociones, habilidades., mediante símbolos; palabras, etc., imágenes, cifras, gráficos, etcétera".(3)

El acto comunicativo tiene otras dos exigencias: 1) que las personas implicadas compartan un sistema simbólico similar, y 2) que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes signifiquen lo mismo para emisores y receptores.

En síntesis, el acto de comunicar implica la interacción de un emisor y un receptor, que al tener la necesidad de poner en común ideas o sentimientos recurren a la traducción de los mismos en un código, que es enviado por un canal natural o artificial y que exige a su vez una respuesta, para corroborar la efectividad del mensaje.

1.2 DESARROLLO DE LA COMUNICACION

Algo que hoy es cotidiano y parece sencillo como abrir la boca y emitir sonidos, o escribir signos que sean entendidos por otros seres humanos necesitó de miles.

Hacer del habla y la escritura, algo entendible, primero para sí mismo - en el cerebro - y posteriormente para otros, en un acto de comunicación.

Es un hecho que desde la formación de nuestro planeta hace unos 4 mil 500 millones de años, pasando por el inicio de la vida animal, aproximadamente hace 500 millones de años y el del Homo sapiens hace cerca de 40 mil años, se han producido innegables actos de comunicación.

Sin embargo, es entre los 10 y los 3 mil años antes de Cristo cuando se inician los mayores intentos de comunicación destinados a convertirse en la base definitiva para la evolución de la especie humana.

En principio, el acto de comunicarse se desarrolló por pinturas, gestos y ruidos, fenómeno que según los arqueólogos se suscitó en el periodo Eolítico, un millón a 300 mil años antes de Cristo.

Posteriormente, aparece el lenguaje y los idiomas; el chino además de ser el más usado, es también, la lengua viva más antigua del mundo, pues tiene más de 4 mil años. Por otra parte, el lenguaje escrito más antiguo del que se tenga conocimiento es el sumerio, originado en Mesopotamia alrededor del año 3500 a.C.; actualmente existen más de tres mil lenguas en el mundo.

Después de la invención de la escritura alfabética, el ingenio de Gutenberg da inicio a la comunicación masiva al hacer posible la reproducción de escritos, a través de la imprenta, surgiendo la reproducción en masa, primero de libros, luego de periódicos y revistas, y después de cualquier medio impreso.

Para inicios del siglo XIX el telégrafo se hace realidad y la comunicación empieza a obtener un mayor grado de inmediatez.

En el presente siglo, en 1920 es inventada la radio y en 1940 la televisión que luego logra avances importantes como el cable y las teleconferencias, transmisiones vía satélite por redes de televisión privadas, y ahora la digital y en tercera dimensión.

La innovación tecnológica ha permitido el desarrollo de los medios de comunicación y haciendo que lleguen, cada vez más, a un mayor número de personas, aunque su base sigue siendo el ser humano que por su contacto con los medios permiten la evolución de los mismos.

1.3 FIN DE LA COMUNICACION

El acto comunicativo tiene dos maneras de llevarse a cabo, uno en el plano del HACER y otra en el plano del OBRAR.

El primero implica el deseo de llevar a cabo una acción externa a la comunicación interpersonal, la que se realiza consigo mismo en un acto reflexivo y que más adelante se explica. El HACER es lo que mueve a buscar la interacción con otro ser pensante, con la intención específica de modificar su conducta, como lo identificó Aristóteles en su estudio sobre la retórica.

Cuando conseguimos que a la persona a quien se dirige el mensaje lo haga suyo y por ende modifique su conducta, se alcanza el plano del OBRAR.

La exigencia para que exista comunicación es que el plano del HACER Y EL DEL OBRAR se conjunten, de lo contrario el mensaje emitido únicamente se queda en una serie de datos, a los que se ha denominado información.

***DIFERENCIA ENTRE COMUNICACION E INFORMACION**

La información son datos que se toman del ambiente y se estructuran de una manera determinada, sin que en su emisión y conocimiento, persigan transformar el actuar de quienes lo reciben.

En tanto la comunicación es un acto que involucra a dos o más personas y exige una respuesta, conocida como retroalimentación.

Mientras la comunicación es bilateral y persigue casi siempre modificar la conducta de quien recibe el mensaje, la información, es unilateral y sólo busca dar datos.

La efectividad de la comunicación, se basa entonces, en tener una respuesta igual a la deseada por quien emite el mensaje, mensaje que está constituido por información o datos.

Cuando se trate de los elementos del proceso de comunicación, en el apartado de mensaje, se abordará el propósito de la misma.

1.4 PROCESO DE LA COMUNICACION

Antes de entrar de lleno a describir los esquemas que han surgido en comunicación, es preciso definir lo que se entiende por proceso y según David K. Berlo es "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo" (4). En el caso que nos ocupa, el fenómeno es la comunicación y la modificación continua la tendrán los elementos que la constituyen. Más adelante veremos los elementos que lo conforman y que son emisor, mensaje, canal, encodificación, receptor, decodificación y la respuesta llamada también retroalimentación.

Fue Aristóteles, quien precisó los elementos primarios de todo acto comunicativo y que continúan vigentes: emisor, mensaje y receptor.

Estos tres elementos han sido identificados de la siguiente forma:

Emisor = quién; mensaje = dice que; el receptor = a quién.

Posteriormente Claude Shannon y Weaver desarrollan un modelo mientras trabajaban en problemas de comunicación telefónica y agrega, al esquema de Aristóteles, el factor ruido:

FUENTE DE INFORMACION — TRANSMISOR que emite una señal—

- RECEPTOR que recibe la señal (en este punto identifica el

ruido, lo llama fuente de interferencia)— MENSAJE y

DESTINO.

Harold Laswell agrega al esquema de comunicación la intención que lleva todo mensaje, es decir, el motivo por el que lo enviamos.

Wilbur Schramm en uno de sus tantos esquemas de comunicación, anexó el elemento, "experiencias o campos comunes de referencia"(8), destacando que tanto el emisor como el receptor deben tener conceptos y vivencias similares para poder evocar significados comunes, en caso contrario el mensaje será entendido de forma diferente, o peor aún, no será entendido.

Básicamente el esquema de comunicación más completo es el que incluye los siguientes elementos:

EMISOR–ENCODIFICACION–MENSAJE–CANAL–RECEPTOR–

DECODIFICACION–RETROALIMENTACION, y presente en todo el

proceso puede estar el RUIDO.

1.5 ELEMENTOS DEL PROCESO

a) **Emisor:** elemento del cual parte el acto de comunicación y "...pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar". (9)

b) **Encodificación:** consiste en poner una idea en un código. (10) El código es un sistema de signos previamente aceptados por las personas y que hacen posible la comunicación verbal, icónica, escrita y corporal.

c) **Mensaje:** es el resultado de la encodificación, al que se le denomina también contenido, es decir, lo que se dice de manera verbal, gráfica o por escrito.

David K. Berlo, identifica dentro de este concepto el propósito de la comunicación señalando cuatro aspectos básicos para ello:

*Que no sea contradictoria consigo misma

*Que su base sea la conducta humana

*Clara

*Compatible con las formas en que se comunica la gente

d) **Canal:** "...es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor". (11)

e) **Receptor:** "persona o personas que reciben el mensaje enviado por el emisor". (12)

Cuando lanzamos un mensaje tenemos **dos tipos de receptores:** el que lo recibe porque a él iba dirigido, conocido como **receptor intencional** y, el que lo recibe por estar, por coincidencia, en el espacio en que se puede captar el mensaje y que se conoce como **receptor no intencional**.

f) **Decodificación:** es el acto por el cual el receptor interpreta o traduce el mensaje encodificado, con base en su experiencia y conocimiento.

g) **Retroalimentación:** es el elemento último del proceso de comunicación, y es la comunicación de retorno, que convierte al receptor en emisor y al emisor en receptor. Este acto de forma obligada implica que el receptor fue influenciado y a su vez busca influenciar al emisor, con su contestación.

h) **Ruido:** puede presentarse en todos y/o cada uno de los elementos del proceso, impidiendo que la traducción o comprensión del mensaje sea la correcta, o bien, evitando que el mensaje llegue. Al ruido también se le conoce como barrera.

1.6 FUNCIONES DE LA COMUNICACION

A pesar de que los especialistas en la materia han llegado a mencionar hasta 31 funciones propias de la comunicación, aquí haremos referencia sólo a las más comunes manejadas por los estudiosos.

De inicio pueden identificarse cuatro actividades principales de la comunicación: Vigilancia del ambiente; Contribución a que la sociedad responda a su ambiente; Transmisión de la herencia social a nuevos miembros de la sociedad y Entretenimiento.

a) **Vigilancia del ambiente:** reunir y distribuir información a la sociedad sobre acontecimientos. También se le conoce a esta función como **INFORMAR**.

b) **Contribución a que la sociedad responda a su ambiente:** consiste en interpretar acontecimientos del medio y prescribir conductas convenientes como reacción a esos acontecimientos, es decir **ORIENTAR**.

c) **Transmisión de la herencia social:** considerada por lo común como actividad educacional, comunica información, valores y normas sociales de una generación a otra, de los miembros de una sociedad o grupo a los recién llegados. La función la conocemos como **EDUCAR**.

d) **Entretenimiento:** se refiere a actos que persiguen sobre todo la distracción.(5)

Resumiendo, podemos decir que la función de la comunicación es permitir que se establezcan nexos que hagan posible la evolución de sectores y de la sociedad en conjunto, en cuyo trayecto, cada individuo sufre una transformación al ser el eje principal del acto comunicativo

1.7 PROPOSITO DE LA COMUNICACION

Los autores especializados en el estudio de la comunicación, hablan de que no existen mensajes inocentes, sino que todos tienen una intención o propósito, que es el de influir en la persona que recibe el mensaje.

El emisor apunta a determinado fin con sus mensajes, quiere conseguir algo del receptor y para lograr su propósito, trata de no incomodar al receptor, enviándole un mensaje que le signifique una forma placentera de aceptar tal o cual propuesta, bien sea publicitaria, propagandística o política, estética, educativa, etc.

Un mensaje puede llegar a dos tipos de receptores, los **"intencionales"** y los **"no intencionales"**. El mensaje es elaborado específicamente para los primeros, sin embargo, llegan a los receptores "no intencionales", por estar en el ámbito de injerencia del mensaje.

Las comunicaciones, sean intencionales o no, apuntan a algo, entre otras, a persuadir, a crear empatía, a transmitir información, a llamar la atención hacia nosotros mismos.

Lo que no puede afirmarse es que los efectos y el resultado de toda comunicación coincidan con la intención deseada, porque los receptores no siempre responden al propósito del emisor. Cuando esto ocurre, la comunicación se interrumpe o se distorsiona, pero si coinciden la interpretación del emisor y del receptor, el propósito con el que se emitió el mensaje se ha logrado.

1.8 NIVELES DE COMUNICACION

Los niveles de comunicación se pueden identificar con relación al número de personas que intervengan en el acto comunicativo; no obstante, se tienen identificados cinco categorías posibles:

a) **Intrapersonal**: consiste en las reflexiones que hacemos para nosotros.

b) **Interpersonal**: implica la relación de dos personas o más, siempre y cuando la comunicación se consiga a través del diálogo y las señas corporales directas.

c) **Intermedia**: en este nivel de comunicación es preciso utilizar un canal electrónico o físico para hacer llegar el mensaje a él o los receptores que pueden o no conocerse.

d) **Organizacional**: los mensajes que se intercambien entre los integrantes de una organización y entre éstos y el resto de la sociedad, bien sea por vías directas (mensajes orales, conferencias, etc.) o indirectas (cartas, desplegados, o periódicos murales).

e) **Masiva**: se vale de canales técnicos (radio, prensa, televisión y cine), para producir y distribuir mensajes a una gran cantidad de receptores, que pueden estar en diferentes espacios geográficos y tienen como característica, ser heterogéneos, grandes y anónimos, al emisor y/o entre sí.

1.9 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

El acto de poner en común un mensaje tiene ciertos impedimentos que son conocidos como barreras, los que pueden anular parte o la totalidad del mismo, según sea la magnitud de la barrera.

1.9.1 Barreras Físicas: son las que se generan en los instrumentos que utilizamos para enviar el mensaje, ocasionado por cuestiones climáticas o fallas técnicas.

1.9.2 Barreras Fisiológicas: son las deficiencias corporales que se traen de nacimiento, o se padecen por algún accidente.

1.9.3 Barreras Psicológicas: son las más difíciles de vencer, porque son el resultado de la diferencia de personalidades entre el emisor y el receptor con base en sus valores, prejuicios, normas, hábitos, etcétera.

En el libro "Taller de análisis de la Comunicación" (13), se identifican once factores mentales que obstaculizan la comunicación:

- a) Adoptar una posición sarcástica, crítica o déspota.
- b) No tener dominio de las pasiones.
- c) Hacer caso omiso del punto de vista de los demás.
- d) Valorar a los demás sólo por sus conocimientos y uso del lenguaje.
- e) Aceptar la influencia sobre ciertos hechos, palabras, personajes, jerarquías, etc.
- f) Sospechar de los demás en forma sistemática y tenerles una constante aversión.
- g) Interpretar los mensajes, basándose sólo en su contexto y en la "moral social".

- h) Inclinarsse por no registrar lo desagradable.
- i) Timidez.
- j) Experimentar emociones o preocupaciones ajenas a la comunicación.
- h) Sobrevalorarse.

1.9.4 Barreras Semánticas: aparecen cuando las palabras tienen diferente significado para el emisor y el receptor.

1.9.5 Barreras Administrativas: tienen su origen en una mala estructura administrativa, una mala planeación o deficiencia en los canales operacionales y de mando.

Para efectos de la presente investigación, éstas barreras junto con las psicológicas, son las más relevantes para desarrollar el tema de comunicación organizacional.

1.9.6 Barreras Filosóficas: se ponen de manifiesto cuando existen diferentes formas de pensar en lo ideológico, lo político, lo ético y lo social.

NOTAS

- (1) Paoli, J. Antonio. **"Comunicación e información"**. Pág. 11

- (2) Roda Salinas, F.J; Beltrán de Tera, R.. **"Información y comunicación, los medios y su aplicación"**. Pág. 23

- (3) H. Blake, Reed; O. Haroldsen, Edwing. **"Taxonomía de conceptos de la Comunicación"**. Pág. 3

- (4) K. Berio, David. **El Proceso de la Comunicación**. Pág. 48

- (5) Toussaint, Florence. **"Crítica de la información de masas"**. Pág. 20.

- (6) Martínez de Velazco, Nosnik, Abraham. **"Comunicación Organización Práctica, manual gerencial"**. Pág. 13

- (7) Ibidem. Pág. 14

- (8) Ibidem. Pág. 16

- (9) Ibidem. Pág. 17

(10) De la Torre Hernández, Francisco Javier, de la Torre Zermeño, Francisco J. **Taller de Análisis de la Comunicación 1**".Pp. 41-42.

CAPITULO II

ORGANIZACION

Se dice que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que nos ha tocado vivir, puesto que sin ella no sería posible tener orden en las actividades de una sociedad. No obstante, desde el momento en que dos o más personas decidieron trabajar juntas y de forma estructurada con la finalidad de alcanzar un objetivo, la organización se hizo parte de la sociedad.

El mundo está lleno de organizaciones, desde las más simples como los colegios, universidades, clubes deportivos, hasta las más complicadas burocracias de gobierno o empresas transnacionales como la Coca Cola.

2.1 DEFINICION

Según L. Hall:

"la organización es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, para agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada cargo y para designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal como fue planeado". (1)

Pero además las organizaciones deben entenderse como:

"...invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener".(2)

O bien, como marca Carlos Bonilla Gutiérrez (3):

"...un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes".

En resumen, podemos decir que organización es la reunión de diferentes personas, de conocimientos y en algunos casos de materiales, a los que se les da una estructura para lograr un fin común.

Es importante destacar que la Organización también es uno de los cinco puntos de que consta *El Proceso Administrativo*: planeación, organización, integración, dirección y control.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACION

Como se mencionó líneas atrás, las organizaciones son instrumentos sociales que han sido ideados para que la sociedad, o parte de ella, obtenga cosas no sólo materiales, sino también conocimientos y pautas de comportamiento.

El surgimiento de la organización puede ser:

a) **Formal** cuya aparición requiere de planeación detallada.

b) **Natural**, cuya aparición es espontánea, bien sea por gustos afines o necesidades en común.

Para un mejor entendimiento de los dos elementos mencionados con anterioridad se detallarán a continuación.

a) **Formal**: "...reciben el nombre de organizaciones formales porque implican cierto grado de planeación concienzuda, y sus propósitos u objetivos son explícitos y limitados". (4)

Carlos Bonilla identifica dentro de este tipo de organizaciones una subclasificación: instituciones, empresas y organismos intermedios.

**La definición que da de institución es similar a la de organización, porque explica que involucra a individuos interactuando en una estructura formal. (5)*

"La empresa es "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado" (6), cuyos elementos son: bienes materiales constituidos por materias primas, dinero y los hombres, que por sus cargos pueden ser supervisores, técnicos y altos ejecutivos.

"Los organismos intermedios son la agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones y organizaciones con intereses comunes cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus agremiados. (7)

b) Naturales: "...las (organizaciones) naturales surgen espontáneamente de las necesidades de las personas que las constituyen y no porque lo desee una autoridad ajena".(8)

Cabe mencionar que las organizaciones naturales también son denominadas informales.

2.3 OBJETIVOS

La finalidad que persigan las organizaciones harán que sus objetivos sean de índole económica, de servicio, sociales y/o técnicos.

a) Los económicos incluyen la repartición de ganancias entre los inversionistas, el pago de intereses a acreedores y de salarios y prestaciones a los trabajadores.

b) Los de servicios implican la entrega de un producto final de calidad.

- c) **Los sociales** buscan la mejoría de una o de la totalidad de sus entornos al hacer aportaciones en impuestos, en ideas y proyectos, en el consumo de materias primas y/o del empleo de mano obra.

- d) **Los técnicos** involucran el utilizar todos los avances tecnológicos en pos de llegar a la consecución de los objetivos finales.

2.4 FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES

Según Joseph A. Letterer (9) son cuatro las funciones básicas de una organización: la económica, la política, la integrativa y la conservación de patrones.

- a) **Económica:** se dedica a incrementar el capital con que fue constituida la organización.
- b) **Política:** según las circunstancias cambian o se adaptan para lograr los fines deseados.
- c) **Integrativa:** son las organizaciones de control social, que se preocupan por rectificar las fallas y aíslan las fuerzas nocivas.
- e) **Conservación de patrones:** preservan a largo plazo los valores, patrones y conocimientos de la sociedad.

2.5 PUNTOS BASICOS DE UNA BUENA ORGANIZACION

Aunque los aspectos para tener una organización que funcione de manera óptima van a depender de factores como el medio que la rodea, la capacidad de liderazgo de quien o quienes la dirigen, entre otros, siempre habrá principios generales con los que se deben cumplir, como: **Objetivos; Flexibilidad; Responsabilidad; Disciplina** (10).

- a) **Objetivos:** determinar claramente los fines que se persiguen y el método para conseguirlos.

- b) **Flexibilidad:** que la estructura de la organización admita ajustes, necesarios a causa del cambio de la política o de las circunstancias.

- c) **Responsabilidad:** las responsabilidades de los miembros de una organización deben ser definidas para cada cargo que exista, rindiendo cuenta a uno o varios jefes, de la o las tareas encomendadas y afines al puesto a desempeñar.

- d) **Disciplina:** no instaurada con amenazas de despido, sino por medio del convencimiento de que la mejor forma de trabajar en una organización es el respeto y el cumplimiento de las normas internas.

Anexando un elemento más a los descritos con anterioridad, cito a Chester Barnard (11) quien indica que una organización no puede surgir sin una buena comunicación, *porque de este aspecto dependerá la cohesión de la organización y su crecimiento.*

2.6 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Existen de manera generalizada, tres características propias de una organización:

2.6.1 Partes y funciones diversas: que implica el que ninguna organización tiene partes idénticas y de igual funcionamiento.

2.6.2 Unidad funcional: a pesar de ser diferentes, las partes persiguen un fin común e idéntico y por ello trabajan de manera unida.

2.6.3. La Coordinación: permite que las partes conjunten sus esfuerzos, para que de la diversidad, nazca la complementariedad.

2.7 LA INTERDEPENDENCIA DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES

Al igual que el cuerpo humano que sin el trabajo conjunto de sus órganos no funciona de manera adecuada, las organizaciones para su buena operación y permanencia, necesitan que todas sus partes se relacionen entre sí y con el medio de forma adecuada. A esto se le conoce como "interdependencia".

Cuando el funcionamiento de alguna de las partes se ve alterado por cualquier circunstancia, el efecto recae en el total de la organización.

La "interdependencia" entre los elementos internos de la organización y de esta con las otras organizaciones existentes en la sociedad, depende de que exista una efectiva comunicación.

La Comunicación Organizacional se ocupará de hacer óptima la interdependencia de cada elemento al interior de la organización; mientras que las Relaciones Públicas harán que la interdependencia entre las organizaciones existentes en la sociedad sean las óptimas.

2.8 PRINCIPALES ESCUELAS EN ORGANIZACION

La efectiva organización del trabajo parte del conocimiento de las diferentes Escuelas que se han ocupado de esta área, por lo que a continuación se hará un resumen de las mismas.

Por su relación con la comunicación se mencionarán sólo tres escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista y de sistemas.

a) **Escuela Clásica**: sus principales representantes son Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber, quienes sientan los principios universales de la administración; enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.

La comunicación no obtuvo mayor auge en la administración científica, excepto la necesaria para conectar los órganos o líneas existentes en los organigramas planteados de manera lineal. Además, hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales.

b) **Escuela Humanista**: Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor plantean la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación. Esta Escuela, aunque complementa a la clásica, no podría por sí misma, lograr una administración que fuera eficaz y eficiente.(12)

Douglas McGregor plantea las Teorías X y Y que conceptúan al trabajador como un ser laborioso, responsable y productivo si es motivado correctamente.(13)

En la Escuela Humanista, quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo, porque desarrolla habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer formas de participación; además, estudia la constitución de grupos formales e informales.

c) **Teoría de Sistemas:** supone que cualquier organización está constituida por sistemas independientes y a la vez interconectados mediante un mecanismo vital que es la comunicación; ésta sirve también para establecer relaciones con el medio ambiente, según lo plantearon E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. Estos últimos crearon los conceptos de sistemas abiertos y cerrados.

La comunicación en esta teoría se manifiesta al darle importancia a la información recibida del exterior y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control.

Los más recientes postulados en Organización son el "enfoque de contingencia" que consiste en que cada organización debe encontrar su propia manera óptima de organizar, basándose en: 1) los factores internos y externos y 2) en las capacidades de los administrados y sus estilos. (14)

Según Michele Tolela y Galle Myers el "nuevo movimiento de las relaciones humanas, que maneja como concepto principal a la calidad y en vez de revelar al hombre racional o al hombre motivado por el temor, nos muestra a los seres humanos como entes sensibles, intuitivos y creativos". (15)

En conclusión y sustrayendo algunos criterios de las teorías presentadas con anterioridad, podemos comentar que las organizaciones modernas deben considerar al trabajador como a un ser responsable, capaz de tomar decisiones y cuyas aportaciones deben ser tomadas en consideración para el bienestar de la empresa, pero sobre todo, para contribuir a la autorrealización del individuo.

La organización debe tener una estructura flexible que permita realizar cambios rápidos ante modificaciones de su entorno, tanto políticas como económicas. Además, deben fijar líneas de mando claras que eviten confusiones y propicien estabilidad interna y externa.

La comunicación y específicamente la organizacional es el elemento que ha venido a dar cohesión a la productividad como máximo de la empresa, y la autorrealización, desde el punto de vista del trabajador.

Los instrumentos que utiliza la comunicación organizacional tienen como meta hacer dinámico el intercambio de mensajes y dotar a la empresa de mecanismos que hagan comunes los objetivos de ésta con la labor de los empleados.

2.9 LA EMPRESA

2.9.1 DEFINICION

En su acepción más simple, se entiende por *empresa a la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado, que es constituida bajo lineamientos legales.*

Los elementos que requiere toda empresa para su constitución son: **los bienes materiales** en los que están los edificios, las materias primas; **los recursos financieros**, **los recursos humanos**, que abarcan desde obreros, supervisores, altos ejecutivos y directores y finalmente; **los sistemas**, la parte intangible porque son los métodos para producir, organizar y administrar a la empresa.

2.9.2 TIPOS

Para efectos de este trabajo hablaremos del tipo de empresas con base en tres criterios: por su giro, capital y número de empleados.

a) **Por su giro** las empresas pueden ser industriales, caracterizadas por transformar la materia prima que obtienen; comerciales, son aquellas que sirven de intermediarias entre el consumidor final y el productor y de servicios las cuales ofrecen un satisfactor.

b) **Por su capital** las empresas son públicas cuando el capital y la idea de su constitución provienen del gobierno; privadas cuando los recursos vienen de los particulares y, mixtas cuando existe la combinación de las anteriores.

c) **Por el número de empleados** y según la clasificación que al respecto ofrece Nacional Financiera, la microindustria (denominada también empresa familiar) la cual opera con 15 personas como máximo; la pequeña ocupa hasta 110 personas, la mediana a no más de 250 personas y la grande de ese número en adelante.

NOTAS

- (1) Hall, L.. **“Administración de Empresas”**. Pág.69
- (2) Litterer Joseph A.. **“Análisis de las organizaciones”**. Pág. 6
- (3) Bonilla Gutiérrez Carlos. **“La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas”**. Pág. 16
- (4) Op.Cit.. Hall,L.. Pág. 70
- (5) Barnard, Chester.
- (6) Op.Cit.. Litterer, Joseph A.. Pág.11
- (7) Op. Cit.. Bonilla Gutiérrez Carlos. Pág. 17
- (8) Reyes Ponce Agustín. **“Administración de Empresas, teoría y práctica”**. Pág. 189
- (9) Op. Cit.. Bonilla Gutiérrez, Carlos. Págs. 18 - 19
- (10) Op. Cit.. Litterer, Joseph A.. Pág. 17

(11) Ibidem. Págs. 58-59

(12) Rojas Demóstenes. "Técnicas de Comunicación Ejecutiva". Pág. 15

(13) Fernández Collado, Carlos. "La Comunicación en las Organizaciones".
Pág. 48

(14) Op.Cit.. Rojas Demóstenes. Pág. 16

(15) Myers Michele Tolela, Myers Gaile. "Administración mediante la comunicación". Pág. 56

(16) Stoner James A.F., Freeman R. Edward. Administración. Págs. 50-51

CAPITULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1 DEFINICION

La búsqueda del éxito en cualquier empresa actualmente no se concibe sin dos factores importantes: la Comunicación y la Organización. La primera como el elemento que permite la interrelación entre los individuos y la segunda, como los pasos que deberán darse para que todo opere conforme se ha dispuesto y alcanzar con ello, la o las metas fijadas.

La Comunicación Organizacional "se entiende 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 o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos". (1)

3.2 FINALIDAD DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

"...entiéndase como finalidad última de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, crear o reforzar entre todo el personal una actitud positiva en la empresa".(2)

Lo anterior implica el "uso de instrumentos tales como manual de bienvenida, boletín mural o tablero de anuncios, propuestas para cursos de capacitación, revistas institucionales, cartas personales, actividades sociales, entre otros". (3)

En síntesis, podemos decir que lo que persigue la Comunicación Organizacional, es asegurar un adecuado flujo de comunicación interna que permita que las actividades de la empresa se desarrollen de forma correcta y tenga como efecto el logro de los objetivos de la empresa.

Cabe hacer mención que para que se consigan los objetivos, es preciso que exista **CONFIANZA** tanto de las personas como de la empresa. La confianza, debe entenderse como el grado en que una persona permite que los actos de otra lo afecten de manera sustancial, sin que exista resistencia; por el contrario respalda las acciones, puesto que sabe que redundar en su beneficio.

La confianza se pierde cuando existen puntos de conflictos, en este caso entre empresa y trabajadores. Los conflictos pueden ser:

- a) **Individuales:** los valores, deseos y conductas particulares chocan con los de la empresa.
- b) **Interpersonales:** derivado de problemas entre dos o más personas.
- c) **Organizacionales:** se presenta a raíz de una mala estructura, carencia o falta de definición de objetivos y/o políticas, normas, recursos o de parámetros de calidad.

La tarea de la Comunicación Organizacional es prevenir este tipo de conflictos, para lo cual se pueden seguir los siguientes pasos:

- a) Buscar el inicio del conflicto.
- b) Interrelacionar a las partes involucradas.
- c) Escuchar propuestas y optar por la que solucione el conflicto de fondo.
- d) Terminar el conflicto e informar a las partes.

Cuando no se solucionan los conflictos las personas van perdiendo la confianza en la empresa, lo que conduce a la insatisfacción de sus expectativas laborales y personales, a la disminución o pérdida de la productividad y la creatividad entre el personal.

3.3 MOTIVACION, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Para empezar a hablar de estos tres elementos es necesario señalar que la **MOTIVACION** es de naturaleza individual o personal, mientras que la **PRODUCTIVIDAD** y la **CALIDAD** dependen de factores internos y externos a la empresa para su consecución y su mantenimiento.

3.2.1 MOTIVACION

Una persona está motivada cuando tiene deseo de cambio, de pasar de su estado actual a uno mejor; por lo tanto nos da idea de movimiento ascendente. Además, la motivación tiene su fundamento en la satisfacción de necesidades personales.

Aterrizando esto al aspecto laboral, podemos mencionar que el trabajo nos provee de satisfactores tales como el dinero y/o el reconocimiento de los compañeros, cuando se tienen logros en el quehacer cotidiano; pero lo relevante es que, una buena motivación conduce a lo que se ha llamado "autorrealización", o cumplimiento de los máximos anhelos laborales de cada trabajador.

La motivación también debe conducir a efectuar el trabajo con eficiencia y eficacia, entendiendo al primer concepto como la manera de hacer algo de forma correcta y a la eficacia, lograrlo en el menor tiempo y con los mínimos recursos, sin sacrificar la calidad.

Existen dos clases de motivación:

a) Extrínseca: este tipo de motivación está fuera del individuo, es decir está presente porque es parte de su entorno social y de la empresa en que trabaja.

Una motivación tanto social como empresarial, puede ser, ganar el reconocimiento de las personas y sentirse útil.

b) Intrínseca: nace del interior de cada individuo y va desde sus intereses emocionales hasta los materiales.

Los puntos relevantes para mantener la motivación en una organización son:

- 1.- Tratar al empleado personalmente.
- 2.- Evitar repetir órdenes antes dadas.
- 3.- Establecer objetivos claros, adecuados y alcanzables.
- 4.- Realizar tareas de control y evaluación.
- 5.- Establecer reconocimientos.
- 6.- Ser coherentes y predicar con el ejemplo.
- 7.- Fomentar la responsabilidad.

La manera en que se puede evaluar si una empresa tiene a su personal motivado, es viendo su asistencia a actividades, la aceptación o rechazo a cambios, la forma en que hablan de la empresa y de su trabajo, si hacen planes y proyectos en ella y la forma en que asumen su compromiso. Cuando existe una motivación correcta el trabajador está alegre, optimista, es propositivo, desea superarse, mantiene su esfuerzo y labora con convicción.

3.2.2 PRODUCTIVIDAD

La productividad es el proceso de evaluación que la organización realiza del desempeño de un individuo, calificándose la eficiencia con la que logra los objetivos y metas de las tareas que ejecutan.

Las condiciones laborales, tanto físicas como económicas, son el eje fundamental para lograr la productividad, o rendimiento óptimo de las personas.

3.2.3 CALIDAD

En su definición más sencilla la calidad se entiende como "cumplir con los requerimientos para hacer del producto elaborado el mejor".

Dentro de los requisitos que deben cumplirse para hablar de Calidad están: obtener cero defectos; reducir la variación y aumentar la innovación.

CERO DEFECTOS: consiste en la eliminación total de los errores en el proceso de elaboración de un producto.

REDUCIR LA VARIACION: de un proceso a otro, varían el estado de ánimo, el ambiente laboral, las herramientas, los materiales, las técnicas, etc.. Para evitar estas variaciones y garantizar que todos los productos tengan la misma calidad, existen diversas herramientas como las normas de calidad y estandarización, así como el control estadístico que disminuyen la variación.

INNOVACION: esta debe ser una parte del proceso en la obtención de la calidad, no exclusivo del área encargada de ello, sino abrir las posibilidades para que los empleados hagan sus aportaciones.

Hasta ahora se ha hablado de la calidad sin más adjetivos, pero lo importante es tener una **ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL**, es decir, el proceso dirigido que involucra a personas, sistemas, herramientas y técnicas de apoyo para cumplir con los requerimientos, donde todos en la organización están comprometidos con el bien y el servicio al cliente.

3.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL:

a) LA CADENA DE PROCESOS

El secreto de la calidad es asegurar que cada eslabón de la cadena de producción, tenga la misma fuerza, es decir hacerlo bien la primera vez en cada etapa, de lo contrario, si uno de los eslabones falla, impactar de manera desfavorable en el siguiente paso y por ende el resultado final no será el deseado.

Lo anterior se resume en el concepto de interdependencia, donde las partes no pueden operar de manera individual y fallar sin que afecte el todo.

b) CLIENTES Y PROVEEDORES INTERNOS

Al interior de una organización se dan variados procesos, tanto de producción como administrativos, algunos se hacen en equipo y otros de forma individual.

No obstante, los procesos tienen algo en común: cada uno tiene un cliente y un proveedor, aclarando que son cliente y proveedor interno y no los clientes finales.

Entender el concepto, permite que el proveedor interno tenga que agradar a su cliente, es decir el que sigue en la cadena productiva y así sucesivamente hasta llegar al producto terminado.

c) COMUNICACION

El objetivo de la Administración de Calidad Total, es invertir los esquemas tradicionales de comunicación en las empresas, donde los mensajes sólo fluyen de arriba hacia abajo, sino propiciar la retroalimentación fomentando una comunicación de abajo hacia arriba y de manera horizontal.

d) INCORPORAR LA ALEGRIA AL TRABAJO

La dirección debe concentrar sus esfuerzos en conseguir que la gente trabaje con confianza, sin miedo o ansiedad por no poder cumplir objetivos irreales.

Si las personas están convencidas de que su trabajo es importante para el resultado final, saben que sus innovaciones son aceptadas y pueden desarrollar su talento y responsabilidad, estarán laborando con calidad, porque están comprometidos.

La Comunicación efectiva impacta de manera relevante a la Motivación y esta, a su vez, crea un ambiente propicio para lograr mayor productividad o bien para no perder la que existe, pero teniendo contento al trabajador, no sólo realizando el trabajo porque le guste. Cabe destacar que existen otros factores que influyen para el logro de la productividad.

3.5 FUNCION DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

En el ámbito empresarial se ha hecho una clara diferenciación entre los ámbitos de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Organizacional. Al primero se le deja la comunicación con otras instituciones; al segundo, la comunicación interna entre el personal.

Debido a que lo que nos ocupa en esta investigación es la Comunicación Organizacional, a continuación referiré algunos de sus objetivos, según Ricardo Homs.

- a) Integrar en forma absoluta al empleado con los objetivos de la empresa.**
- b) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.**
- c) Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.**
- d) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.**
- e) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, sean culturales, deportivas, etc.**
- f) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.**

- g) Abatir los índices de rotación de personal.**
- h) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.**
- i) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.**
- j) Motivar al trabajador a incrementar su productividad.**
- k) Cuidar internamente la imagen de la empresa.**
- l) Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal. (4)**

3.6 COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA

Se habla de comunicación interna, cuando ésta se desarrolla entre los individuos de una organización, y cuya característica principal es que el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo.

Este tipo de comunicación se utiliza para la descripción de puestos, explicación de funciones, para dar órdenes, etc.

La comunicación externa se presenta en doble sentido, es decir, puede ir de la organización hacia cualquier ente de la sociedad o viceversa. Su motivación parte de las operaciones normales de la empresa o de requerimientos indirectos.

3.7 REDES DE COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

Para abordar este tema, primero definiremos a las "redes", como los caminos que toman la serie de mensajes que se intercambian entre los individuos que ocupan ciertas posiciones, o representan determinados roles dentro de una organización.

"La red existir tanto si incluye a sólo dos personas, como si incluye a toda la organización". (5)

Los autores han determinado **dos tipos de relaciones de redes**. Las **Redes Formales**, que incluye a la comunicación descendente, ascendente y horizontal, y las **Redes Informales**.

3.7.1 Relaciones con Redes Formales:

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

A continuación explicaremos los canales formales de comunicación que se presentan en una organización.

3.7.1.1 Comunicación Descendente:

Esta comunicación permite a los empleados conocer los objetivos y metas que persigue la empresa, así como el por qué, cómo y cuando hacer el trabajo.

Se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles de mayor jerarquía en la organización hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, noticias, etc."(6)

Para que la comunicación descendente sea aceptada la persona que envía la comunicación debe tener legitimidad, ser competente, tener liderazgo, credibilidad, facultad para castigar o premiar.

3.7.1.2 Comunicación Ascendente:

Va del personal hacia los directivos y generalmente es bajo las formas de quejas, sugerencias, peticiones, etc.(7)

La comunicación ascendente le permite a los niveles superiores de la organización tener elementos para tomar decisiones; proporciona información sobre la manera en que entendieron y aplicaron los mensajes descendentes; mejora el conocimiento de los subordinados, promueve la participación de los empleados, ayuda a medir el clima o el ambiente organizacional e incrementa la aceptación de las decisiones tomadas a nivel gerencial.

3.7.1.3 Comunicación Horizontal:

Se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, con la finalidad de coordinarse y solucionar problemas, evitando tener que llegar a consultar a un superior común.(8)

3.7.2 Relaciones con Redes Informales:

Mientras que al hablar de redes formales, se entiende que tienen la aceptación formal de los niveles superiores de la organización, las redes informales a pesar de que también se presentan en la comunicación ascendente, descendente y horizontal, tocan elementos de trabajo, sin tener legitimidad para ello y no siguen canales establecidos de manera formal.

La comunicación informal se basa en las simpatías, preferencias y rechazos existentes entre los miembros de la organización, independientemente del cargo que ocupen.

Las formas en que puede presentarse la comunicación informal, según M. Goldhaber son:

3.7.2.1 Noticias: se transmiten anuncios de un suceso reciente que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito.

3.7.2.2 Comentarios: interpretaciones de algún hecho.

3.7.2.4 Murmuración: son los comentarios que se hacen respecto a la vida privada de un individuo, cuya finalidad es dañarlo.

3.7.2.3 Rumores: son comentarios dañinos, ambiguos y carentes de fundamentos. (*9)

3.7.2.5 Ruido o Barrera: se presenta en la comunicación formal y se refieren a los obstáculos físicos, fisiológicos, psicológicos, semánticos, administrativos y filosóficos.

Algunas de las causas más frecuentes de la comunicación informal son el nerviosismo e inseguridad en algunas situaciones especiales por las que atraviesa la empresa, falta de información sobre una situación dada, interés personal o emocional por asuntos de amigos y/o colegas y carencia de procedimientos adecuados para las relaciones interpersonales.

La mejor forma de frenar las comunicaciones informales, que cabe señalar no siempre son nocivas para la organización, **es dar información real de un modo directo, a través de una o varias fuentes dignas de crédito**. Asimismo, manejar la información adecuadamente y sobre todo mejorar otras formas de comunicación entre el personal.

3.8 PROBLEMAS DE COMUNICACION

Aunque el rumor se presenta como uno de los problemas de comunicación frecuente dentro de un centro de trabajo, no es el único, a continuación se citan otros, tomados del libro "Técnicas de Comunicación Ejecutiva" (10).

- a) La Generalización: pluralizar aspectos positivos o negativos de las personas o de las cosas.
- b) El Autoritarismo: impartición de órdenes mal dadas.
- c) La intransigencia: tratar de imponer sus ideas, gustos y preferencias, cerrando las posibilidades de concertación.
- d) El chisme
- e) El insulto directo
- f) La parcialidad: evita que se estimule a todos por igual.
- g) La incredulidad

3.9 LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Aunque no hay fórmulas que se puedan aplicar con estricto rigor para mejorar los problemas de comunicación interna, sí hay algunos puntos que deben tomarse en consideración, como lo señalan Harold Koontz y Heinz Weihrich (11)

- a) Clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzarlo.

b) El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.

c) Considerar las necesidades de los receptores de la información, comunicar algo que sea de valor para ellos.

d) Usar el canal y el lenguaje verbal, escrito o iconográfico correctos, que no hiera susceptibilidades.

e) Propiciar la retroalimentación a los mensajes enviados, alentando a los receptores a ofrecer sus reacciones tras la recepción del mismo.

También es preciso citar que, una manera de mejorar la comunicación en la organización es la Auditoría de la Comunicación, que incluye a la "red reguladora", que se refiere a políticas, procedimientos y reglas; la "red innovadora", que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio; la "red integradora", que consiste en elogios, recompensas, promociones y otros elementos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales y, la "red informativa-instructiva", que incluye las publicaciones de la compañía, pizarrones de anuncios y el rumor.

3.10 NECESIDAD DE PROFESIONALES DE LA COMUNICACION

El que exista una comunicación interna que tenga motivado al personal y derive en productividad para la organización, requiere de un programa, persona o departamento encargado de ella.

Con anterioridad los Administradores de Empresas eran los encargados de crear instrumentos para hacer eficaz y eficiente la comunicación interna; sin embargo, a raíz de la aparición de profesionales de la comunicación, son ellos los que han ocupado estos lugares.

Los también llamados comunicólogos, tienen las herramientas necesarias y el conocimiento para su aplicación con la finalidad de mejorar las relaciones internas en la organización, independientemente de que sea una empresa grande o pequeña.

Es el profesional de la comunicación la persona que podrá determinar la encodificación adecuada para un mensaje, así como el canal y el momento oportuno para emitirlo, de manera tal que el personal de la empresa lo entienda y pueda adaptarlo a sus necesidades. Además, podrá estar pendiente de la retroalimentación, si crea instrumentos para ello, como podrían ser un buzón de sugerencias o de quejas.

En el caso específico de esta investigación, el profesional de la comunicación sólo se ocuparía de las relaciones internas en la empresa; sin embargo, sus posibilidades pueden crecer al realizar tareas de Relaciones Públicas al exterior de la organización.

3.11 EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INTERNA

Este departamento pone al alcance de toda la organización instrumentos de comunicación; también puede hacer mediciones a través de encuestas, elaborar cursos de capacitación y motivación; realizar eventos sociales y deportivos de integración, entre otros.

Dentro de los propósitos de este departamento estarían:

- a) Fomentar una mayor productividad en la empresa, a través de la integración efectiva del personal.
- b) Asesorar a toda la estructura organizacional en modelos, sistemas, procedimientos y medios de comunicación e información.
- c) Hacer operativos los objetivos de la empresa, impulsando al cumplimiento de las tareas individuales y de grupo.
- d) Proveer a los empleados con la información necesaria de la empresa; de lo que sucede en su entorno y de aquello que tenga interés para ellos.

Cuando una empresa no tenga los recursos o el tamaño para tener un Departamento de Comunicación Interna u Organizacional, puede ser sustituido por un Programa, que deberá cumplir con los propósitos antes mencionados.

El programa debe ser elaborado por personal capaz de la empresa, a través de una asesoría externa o asesoría mixta, es decir, entre empresa y un grupo de consultoría experto en el área.

NOTAS

(1) Fernández Collado Carlos. "La Comunicación en las Organizaciones".

Pág. 31

(2) Arieta Erdozain Luis. "Un concepto de Comunicación Organizacional". Pág. 40

(3) Ríos Szalay Jorge. "Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones". Págs. 30-36

(4) Homs Quiroga Ricardo. "La Comunicación en la Empresa". Pág. 10

(5) M. Goldhaber Gerald. "Comunicación Organizacional". Pág.130

(6) Op.Cit.,Homs Quiroga. Pág. 72

(7) Ibidem

(8) Op.Cit., M. Goldhaber. Págs. 55-56

(9) Op.Cit., M.Goldhaber. Pág. 61

(10) Rojas Demóstenes. "Técnicas de Comunicación Ejecutiva".Pág. 10

CAPITULO IV

EMPRESA INFORMATIVA

4.1 ASPECTOS RELEVANTES DE LA EMPRESA INFORMATIVA

4.1.1 DEFINICION

Empresa es sinónimo de cualquier entidad formada por un capital o cualquier sociedad mercantil, alcanzando en ello a todo tipo de formaciones económicas con o sin socios, cuyo fin es el lucro, dentro de un marco jurídico.

En tanto, la palabra informativa proviene de información que como dijimos, es la forma como se estructuran una serie de ideas con la finalidad de hacer conocer datos acerca de un aspecto relevante.

Por lo tanto la empresa informativa tiene como finalidad principal, el llevar estos datos a través de una red de sistemas, que parte desde quienes recaban la información, la traducen a un lenguaje claro, hasta quien la lleva al consumidor final.

4.1.2 OBJETIVOS

De manera generalizada las empresas informativas deben cumplir con los siguientes objetivos, para tener éxito en las metas que se proponen.

4.1.2.1. Servir a la comunidad a través de la comunicación, proporcionando información, entretenimiento, pautas de conducta, entre otros.

4.1.2.2. Lograr la subsidiariedad, que es el beneficio que da la empresa, con la realización de actividades en pro de personas u otras organizaciones.

4.1.2.3 Estar más allá de las barreras ideológicas y políticas, no permitiendo que los intereses superen al servicio.

4.1.2.4 Favorecer el proceso de integración y solidaridad de quienes participan de la empresa informativa.

4.1.2.5 Obtener ganancias para los propietarios y accionistas.

4.2 EMPRESA INFORMATIVA RADIOFONICA

4.2.1 CONSTITUCION

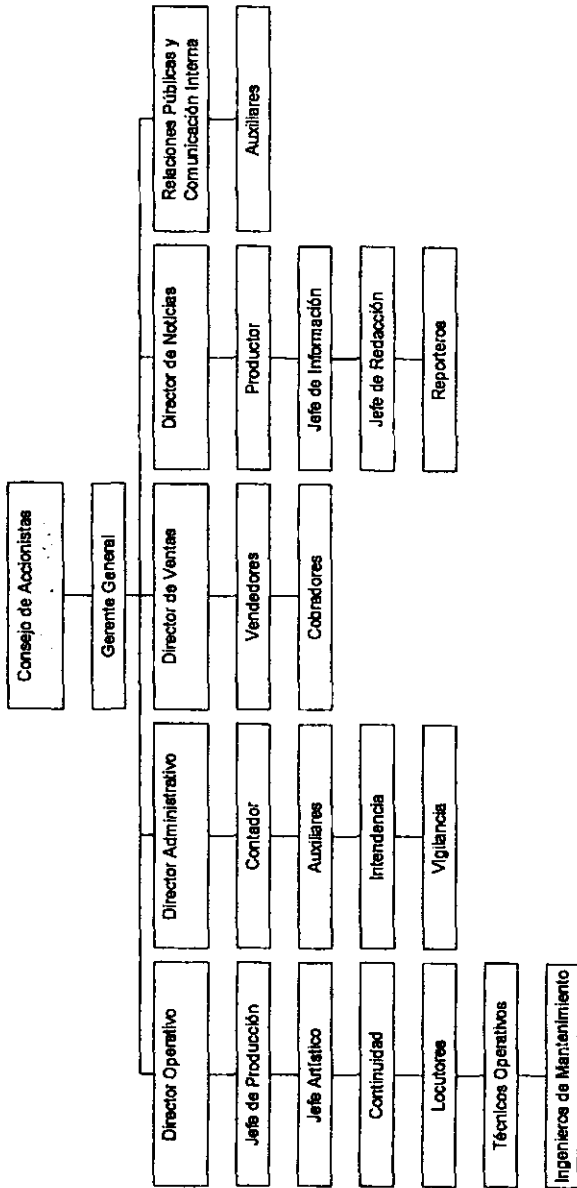
Lo que se requiere para constituir una empresa informativa, son los recursos: humanos, materiales, de sistemas, financieros y el cumplimiento del marco legal que la regula.

En el caso específico que nos ocupa - la empresa informativa radiofónica -, el gobierno otorga una concesión, es decir una autorización por determinados años para operar una frecuencia en el espacio aéreo y emitir la señal de la o las estaciones que funde.

Su operación está regida por la Ley Federal de Radio y Televisión, aunque esto no la exenta del cumplimiento de las demás leyes mercantiles.

4.2.2 ORGANIGRAMA IDEAL

El funcionamiento correcto y eficaz de una organización depende de que existan las personas idóneas en los cargos y en el número necesario para cubrir las funciones de las áreas o departamentos existentes. De forma ideal una empresa informativa radiofónica debería tener los siguientes cargos:



4.2.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INFORMATIVA RADIOFONICA

La relevancia que adquirió la radio desde su aparición, radica en que quitó la exclusividad informativa a los medios impresos y, respecto a éstos y a la televisión, sigue conservando ciertas características importantes que son:

- a) **Inmediatez**, porque en el momento en que están sucediéndose los hechos se pueden dar a conocer.
- b) **La voz**, como testimonio de quien vive los acontecimientos y/o de quien los narran, haciéndolos más creíbles.

4.2.4 LA RADIO

4.2.5 Antecedentes de la radio

Las primeras aportaciones que permitieron lo que hoy conocemos como radio, tienen sus antecedentes en 1865, cuando J.C. Maxwell formuló la teoría de las ondas electromagnéticas y en 1887 Heenrich Hertz demostró la validez de la teoría de Maxwell, sentando así las bases de la radiofonía que después sería perfeccionada por Marconi.

4.2.6 Inicios de la Radiodifusión

La primera estación de radio se instaló en 1920, en Chelmsford, Inglaterra, con ello se cimentaba la industria radiofónica.

En tanto en México, es hasta 1923 cuando el gobierno autorizó por primera vez las transmisiones radiofónicas, de tal manera que para 1925 la empresa General Electric contaba ya con su propia estación comercial, la "CYJ" que en 1930 apareció con el nombre de Radio Mundial; ese mismo año inició sus transmisiones la XEW.

A partir de entonces las estaciones radiofónicas se multiplicaron en las ciudades más importantes y posteriormente en todo el territorio nacional.

INICIOS DE LA RADIO EN PUEBLA

En Puebla los precursores de la radiotransmisión fueron los señores Ignacio Landa, Roberto A. Rojas y Juan Presno. El primero, en 1908, llevó a cabo los experimentos con un carrete de transmisión "Runkar" de su domicilio a la Universidad Católica, que se encontraba ubicada en la calle de Belén.

En 1912, don Roberto A. Rojas instaló en su domicilio particular de la antigua calle de La Concordia (3 Sur 901), un cursor de Marconi, primitivo aparato consistente en un tubo de cristal que contenía limaduras de hierro cuyo movimiento generaba corriente eléctrica haciendo posible la recepción del mensaje.

Este aparato lo adquirió en los Estados Unidos de Norteamérica. Al siguiente año se mejoró el invento con el detector que permitía recibir la señal por medio de audífonos.

Los citados señores, apasionados de la radiotransmisión instalaron aparatos en sus domicilios recibiendo los mensajes inalámbricos transmitidos por los barcos que se acercaban a puertos mexicanos. En la cercana población de Cholula instalaron un "puesto de transmisión" que comunicaba a ésta con la ciudad de Puebla.

Por verdadera desgracia, estas actividades ocasionaron un grave incidente que estuvo a punto de terminar con el fusilamiento de Roberto A. Rojas. Sucedió que en el año de 1917, al entrar a la ciudad de Puebla las tropas zapatistas, uno de los jefes descubrió en la casa del señor Rojas una antena, lo que fue suficiente para que fuera aprehendido y llevado al cuartel de San José donde se ordenó fusilarlo, acusado de utilizar el aparato de transmisión para enviar noticias al enemigo.

Después de este incipiente intento, fue para 1925 cuando se estableció la primera estación radiodifusora comercial en la ciudad de Puebla, por el señor Ramón Huerta. Dicha estación funcionó en la 2 Norte en lo que era el edificio del Hotel Guadalajara, bajo las siglas "C.Y.E.", que amparaban la autorización de la entonces Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

Una segunda empresa se instaló en la antigua Calle de Cholula (Avenida Reforma 300), y trabajó de 1930 a 1932 con las iniciales "X.E.B".

Posteriormente don Ramón Huerta y don Pedro Díaz Rubín instalaron la radiodifusora "X.E.T.H." llamada "La Voz de Puebla" y que el populacho festivamente denominó "la voz del huarache". Operó de 1932 a 1939, año en el que sufrió un atentado en su planta situada en la Colonia Humboldt.

En el año de 1939 un señor de apellido Keit instaló la emisora comercial "X.E.H.R.", con planta de transmisión en la Avenida 46 Poniente en la Colonia Santa María. A los pocos meses la empresa pasó a manos de Roberto Cañedo, quien instaló oficinas y estudios en un local interior del Cine Reforma; pasó luego al salón Benavente (Avenida 3 Poniente 101), luego a la Avenida Reforma número 100, posteriormente al Edificio Alles sobre la 2 poniente y actualmente se encuentra instalada - junto con otras seis estaciones -, en la Avenida 15 Mayo 2939 en el Fraccionamiento Las Hadas.

El 5 de Mayo de 1940 fue inaugurada la radiodifusora "X.E.C.D", por el entonces Presidente de la República, General Manuel Avila Capacho, en los altos de una casa del Portal Iturbide, siendo Gerente y propietario, Ricardo Vázquez. Años después tomaron la gerencia de la Empresa Pedro Barrios y Oscar Fred; para 1963 Joaquín Grajales compra la estación y la traslade a la Avenida Reforma 119.

La radiotransmisora "X.E.P.A", se inauguró el 25 de Octubre de 1958 con una potencia de cinco mil watts, que para la fecha era superior a la de cualquier estación local. Sus ondas de transmisión cubrían todo el territorio poblano, así como los estados de Tlaxcala, Veracruz, Hidalgo y Morelos y al Distrito Federal. Sus primeras oficinas estuvieron ubicadas en la 7 Poniente 102 y su planta transmisora en la Granja de Xilotzingo-Tetela hacia el rumbo de Valsequillo.

Actualmente existen seis grupos radiofónicos: Promo Radio; Corporación Puebla de Radiodifusión; Grupo Acir Puebla; Grupo Zoma; Organización Radio Oro; Cambio Comunicación y Mastreta Comunicación. Estos controlan a diez estaciones en Frecuencia Modulada (FM) y 7 en Amplitud Modulada (AM).

4.2.7 DEFINICION DE RADIO

El término "radio" es un apócope de radiodifusión y de radiofonía. Por radiodifusión se entiende la explotación comercial de las transmisión de señales, por medio de ondas electromagnéticas inalámbricas o cualquier otro conducto material.

Antes de que se hiciera popular el término de radio, se conocía como telegrafía sin hilos y a los radioaficionados se les llamaba "sinhilistas".

En sus comienzos, la radio surgió como un "sistema" de comunicación, aunque en poco tiempo se convirtió en un medio de comunicación de masas, caracterizado principalmente por la instantaneidad, su fácil acceso al público, por ser adaptable a las necesidades del público, pero además por ser popular, efímera y más digerible que otros medios de comunicación.

CAPITULO V

CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION

5.1 HISTORIA

Corporación Puebla de Radiodifusión forma parte de la empresa Corporación Mexicana de Radiodifusión que tiene a su cargo a más de 35 estaciones en el Distrito Federal, Guerrero, Guanajuato, Veracruz, Hidalgo, Querétaro y Toluca.

Corporación Puebla inicia operaciones en la ciudad el 25 de Agosto de 1989, cuando pone al aire la estación XEZAR, llamada "Superdigital 920", por estar ubicada en esta frecuencia en Amplitud Modulada (AM). En 1991, cambia su nombre a "Radio Celebridades"; en 1993 modifica dos veces más de nombre: a "Radio Fiesta" y luego a "Lobo AM" y fue para el 15 de Enero de 1995 cuando fue denominada "Que Bonita".

Para 1991, Corporación Puebla de Radiodifusión obtiene su segunda radiodifusora la XEHIT, llamada "Tropifiesta" que al poco tiempo cambia su nombre a "La Tremenda", el cual conserva hasta la fecha. Su frecuencia es el 13.10 de Amplitud Modulada

La tercera estación de radio con que cuenta Corporación Puebla, la obtiene en 1993 cuando Organización Radio Oro le transfiere la XHRS "Radio Lobo", localizada en el 90.1 de la F.M..

Las instalaciones de Corporación Puebla tuvieron su sede primero en el edificio ubicado en el Boulevard 5 de Mayo número 9, esquina con Santander de la colonia Las Palmas, y en Noviembre de 1992 trasladó sus operaciones a un edificio propio situado en la 15 Poniente 1306 del Barrio Santiago.

5.2 SERVICIOS

Las tres estaciones de Corporación Puebla de Radiodifusión operan las 24 horas todo el año, por lo que tiene tiempo suficiente para prestar servicios informativos, de entretenimiento, de comercialización, de producción y servicio social como reportes de extravíos o necesidades hospitalarias.

Los servicios informativos los brinda a través del noticiero local "Así Sucede" y el nacional "Para Empezar". Además, se tienen espacios de orientación de medicina naturista.

En materia de entretenimiento transmiten programas misceláneos donde se presentan información de farándula, belleza y datos curiosos, entre otros.

En la barra de programación de las estaciones se cuenta con espacios dedicados a la complacencia de canciones y concursos; además de reuniones con artistas.

Respecto a la comercialización hay un Area de Ventas que sale a buscar los clientes a quienes, de solicitarlo, se les redactan los spots.

5.3 OBJETIVOS Y POLITICAS

Estos dos aspectos son la sangre que alimenta a la organización porque, mientras los objetivos son los puntos básicos de guía de la empresa, las políticas son las estrategias para lograrlas.

A continuación se presentan los objetivos y políticas de Corporación Puebla de Radiodifusión.

5.3.1 OBJETIVOS

- a) A través de un excelente servicio, destacarse de la competencia local y ser conocido como las mejores estaciones de radiodifusión.**
- b) A través de un excelente espíritu de trabajo dentro de la organización, lograr confianza y seguridad entre los empleados de la empresa.**
- c) Con una sólida base de trabajo, con un control y supervisión eficientes, lograr óptimos resultados en el negocio.**
- d) Ser leales a la empresa y a la organización.**
- e) Tener los mejores niveles de ventas y de "ratings" (cantidad de auditorio cautivo) en el caso de las tres estaciones.**
- f) Posicionamiento de los productos en auditorio y clientes con base a promociones específicas, considerando el segmento del auditorio y/o del mercado.**

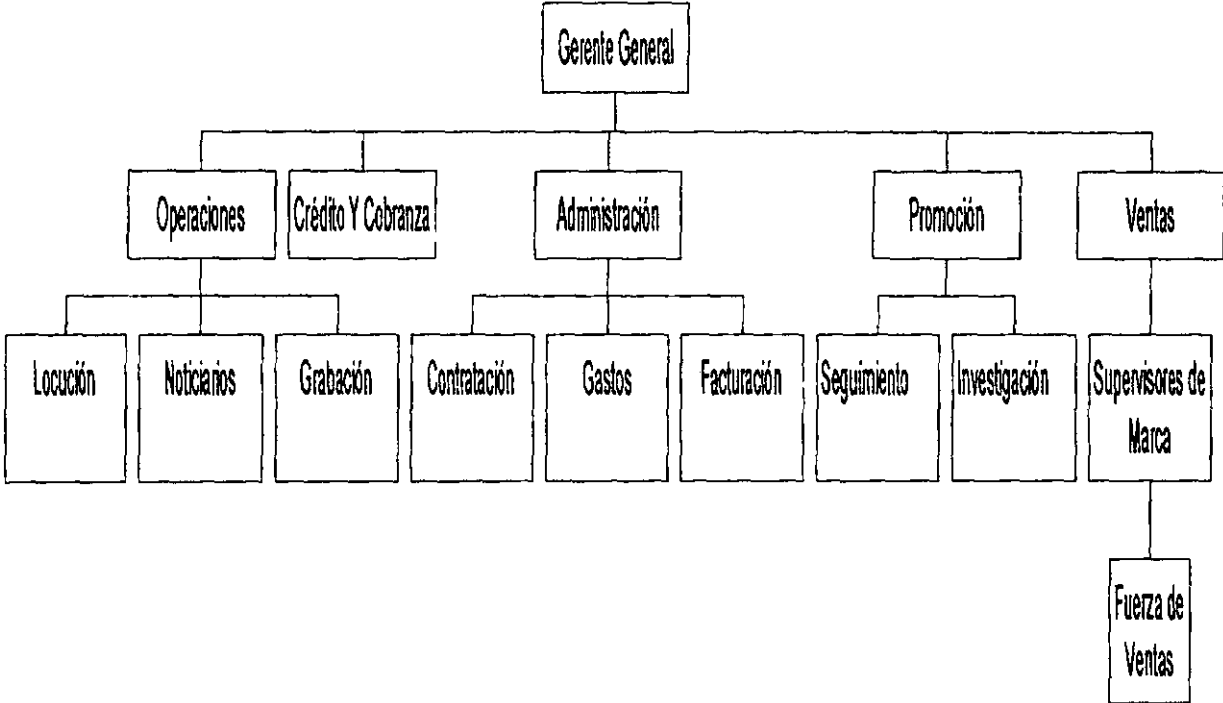
5.3.2 POLITICAS

Aunque no se presentan por escrito al personal, estas son:

- 1.- Se prohíbe la entrada a personas ajenas a la empresa.
- 2.- El personal deberá traer puesto el gafete, en tanto esté, dentro de la empresa.
- 3.- Se prohíbe la entrada de alimentos o cualquier objeto ajeno a los necesarios para realizar su trabajo.
- 4.- No se permite tomar alimentos ni fumar en las cabinas.
- 5.- Se prohíbe extraer cualquier material u objeto propiedad de la empresa, salvo aquellos que sean autorizados por la Gerencia o el titular del Departamento respectivo.
- 6.- Toda persona ajena a la empresa tendrá que registrarse para poder ingresar.
- 7.- El personal se abstendrá de utilizar los teléfonos con fines personales.

5.4 ORGANIGRAMA

En teoría el organigrama de Corporación Puebla está estructurado de la siguiente manera:



5.5 DISTRIBUCION DE FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

Al frente de este cargo se encuentra el Lic. Raúl Audifred desde 1991. En términos generales sus funciones consisten en administrar a la empresa para lo cual se vale de los siguientes Departamentos y reas:

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Es el área de mayor importancia en la empresa, puesto que consigue a los clientes que compran publicidad para las tres estaciones y con ello se obtienen los ingresos.

Este departamento tiene dos áreas:

VENEDORES

A través de un listado de clientes potenciales buscan en el mercado la contratación de publicidad y de ser necesario diseñan las campañas de promoción, eligen la voz del locutor adecuado para grabar el comercial o "spot" publicitario y vigilan que sea de la satisfacción del cliente. Además, están pendientes de que la publicidad pase en los horarios adecuados y el número de veces por día contratado.

COBRADORES

“Su tarea consiste fundamentalmente en cobrar a los clientes las facturas de los spots vendidos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Se encarga principalmente de la elaboración de nómina; altas, bajas y modificaciones del seguro social; facturación; contratación; manejo y control de caja chica; chequeo de crédito sobre contratación; control y distribución de papelería; pago de servicios y mantenimiento de equipo y lleva la contabilidad de la empresa.

AUXILIAR DEL CONTADOR

Se encarga de registrar de forma diaria los movimientos contables de la empresa y de recabar los comprobantes de las operaciones que se realicen.

DEPARTAMENTO OPERATIVO

Este departamento es el que controla al mayor número de personal en la empresa y se puede decir que se encarga del buen funcionamiento de la misma. La manera en que lo consigue es vigilando que las tareas se efectúen con eficiencia.

El Jefe del Departamento operativo monitorea las tres estaciones; reporta la asistencia, retrasos o faltas de locutores y operadores; controla el material para grabación dentro y fuera de la empresa; vigila la correcta transmisión de programas especiales; lleva el inventario de equipo y material en cabina y en los controles remotos, se encarga de reportar a México la carencia de equipo o descomposturas.

CONTINUIDAD

Esta área se encarga de distribuir de manera conveniente los "spots" en los horarios de las tres estaciones de radio.

Asimismo, rotula los cartuchos en que son grabadas las canciones.

Monitorea que los espacios publicitarios correspondan a lo indicado en las ordenes para los operadores y locutores.

LOCUTORES Y OPERADORES

Son quienes manejan los controles de las estaciones para que se oigan al aire. Buena parte de los que hacen este trabajo, realizan las dos tareas, es decir, son locutores (su voz se escucha al aire, tienen programas principalmente de complacencias) y además operadores, porque son los que manejan los controles.

Llevar una bitácora donde anotan los spots que han pasado, así como las canciones. Cabe mencionar que las barras de programación las realizan en México por gente contratada como programadores de cada una de las estaciones.

Los primeros tienen también como tarea grabar los "spots".

NOTICIAS

En esta área hay un Director que a su vez controla a reporteros y a redactores. Los primeros se encargan de obtener el material para hacer el noticiero y los segundos de realizar los avances noticiosos, llevar la agenda de invitados, estar pendientes de entregar premios u obsequios e imprimir notas nacionales e internacionales que llegan vía la computadora.

INTENDENCIA

El personal que realiza la limpieza de la empresa y que permite que los espacios estén impecables, además de que vigilan que no falte agua, papel y jabón en los baños.

Algunas ocasiones son utilizados para tareas de mensajería.

VIGILANCIA

Sus funciones consisten en vigilar la entrada y salida del personal, con la finalidad de que no introduzcan comida o artefactos ajenos al trabajo, pero también de que no se sustraiga nada de la empresa.

Asimismo, son los encargados de checar las tarjetas de los trabajadores.

Controlan el libro de registros de visitas.

Controlan el acceso de vehículos al estacionamiento de la empresa.

GRABACIONES

Este personal se encarga de grabar y musicalizar los comerciales y programas que tiene la estación.

Graban los programas que son enviados vía satélite.

Operan los instrumentos para la transmisión de noticias.

PROMOCIONES

El personal de esta área como su nombre lo señala, es la encargada de salir a la calle a dar obsequios al público que sintoniza alguna de las estaciones radiofónicas de Corporación, o bien, de entregarlos cuando se reparten en la radiodifusora.

También instalan y en ocasiones operan los instrumentos para los controles remotos.

Levantam encuestas de sintonía, para conocer los niveles de audiencia.

5.6 PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA

Cabe mencionar que ni en la estructura administrativa, ni en las funciones de alguna rea en Corporación Puebla aparecen las tareas de Comunicación Organizacional, es m s, no existen ni tableros de avisos, ni buzón de sugerencias, por lo que las inquietudes de los trabajadores se quedan sin poder ser expresadas y con ello se propicia el rumor que daña a la organización.

Además no existe un programa motivacional para la productividad, por lo que la gente realiza su trabajo como algo rutinario y sin mayores expectativas en la empresa.

Por lo tanto sería conveniente -como lo justifico y amplío más adelante-, elaborar un programa que atacara con propuestas realizables los anteriores aspectos y permitieran un ambiente más propicio para el desarrollo de las personas y de las actividades de la organización.

5.7 SITUACION ACTUAL DE CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION

Corporación Puebla de Radiodifusión cuenta con tres estaciones que transmiten las 24 horas del día todo el año; dos que transmiten en Amplitud Modulada (A.M.) y una más en Frecuencia modulada (F.M.).

La empresa cuenta con 52 empleados, buena parte de ellos pertenecientes al Sindicato de Trabajadores de la Industria Radiofónica. La edad promedio de los empleados fluctúa entre los 20 y los 33 años de edad; la antigüedad entre uno y dos años y el nivel de escolaridad predominante es la preparatoria.

Para conocer el ambiente laboral y la situación que vive cada uno de los trabajadores se realizó un estudio de campo descrito en el siguiente capítulo.

CAPITULO VI

DETECCION DE NECESIDADES

La obtención de datos que más adelante se cuantifican y explican, provienen del levantamiento de encuestas que se usaron para tener un acercamiento real de los problemas o carencias que en materia de Comunicación Organizacional tiene la empresa estudiada.

Es preciso recordar que la finalidad de la Comunicación Organizacional es orientar a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa y que esta propicie y facilite un clima laboral que tenga motivados y satisfechos a los trabajadores, para conseguir las metas.

Con este fin, se aplicaron dos cuestionarios, el primero al personal de base (ver Anexo I) y otro a mandos medios (ver Anexo II), así como una entrevista al Gerente General (ver Anexo III). Las gráficas de la interpretación de datos se pueden consultar en los anexos IV y V.

6.1 INTERPRETACION DE DATOS DEL PERSONAL DE BASE

Las respuestas que a continuación se presentan, son el resultado de la aplicación de una encuesta con 56 preguntas al total del personal de base de Corporación Puebla de Radiodifusión en el periodo Octubre-Noviembre de 1995.

Se determinó aplicar el cuestionario a los 46 empleados de base y no sacar una muestra, justamente por el reducido número de estos y porque además, se tiene un panorama más certero respecto a la comunicación interna, situación que nos ocupa en esta investigación.

El cuestionario se divide en cuatro partes: las preguntas 1, 2 y 3 que hacen referencia a la Edad, Antigüedad y el Nivel de Estudios y a través de ellas se tiene conocimiento del promedio de cada una de las variables antes citadas. (Ver Anexo IV Gráfica 1, 2 y 3).

De la segunda a la cuarta parte, las preguntas sirvieron para la interpretación de datos, que junto con la **observación(*)**, me permitieron detectar los problemas de la empresa.

La segunda parte, conformada por las preguntas 4 a la 25, estudian el Estado de Opinión; la tercera parte que abarca de la 26 a la 39, se aboca al Conocimiento de Puestos y Funciones y la última sección de la 40 a la 56, aborda las Redes de Comunicación. (Ver Anexo II)

ESTADO DE OPINION

En la pregunta número cuatro, acerca del Conocimiento de la Historia de la Empresa un 67.3% del personal desconoce o sólo conoce un poco la historia de Corporación Puebla de Radiodifusión; correspondiendo un 47.8% a quien sabe sólo un poco y un 19.5% a quien no sabe nada de su historia. Por lo tanto es preciso que a los empleados se les d, a conocer datos acerca de los orígenes de Corporación Puebla y de su desarrollo, con la finalidad de que vaya existiendo compromiso por hacerlos partícipes del crecimiento y avance de la misma. (Ver Gráfica 4)

*Nota: La observación es una técnica de la investigación de campo utilizada para obtener datos directos de la realidad.

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

5.- Existe disposición mayoritaria -en un 86.9% de los empleados-, para conocer más acerca de la empresa y sólo a un 13% le sería indiferente o rechazarían tener información de esta índole. Sin embargo, si se les presenta de forma adecuada se logra que la totalidad de los trabajadores sepan de la empresa e incluso involucrarse en ello a sus familiares. (Ver Gráfica 5)

6.- El 60.8% de los trabajadores tienen una buena opinión de la empresa y muy buena el 17.3% de ellos, e igual porcentaje los que la consideran igual a otras empresas. Esto habla de que hay identificación en una buena parte de los empleados con lo que se hace en Corporación y de la forma en que se hace, también habla del porqué están laborando ahí. (Ver Gráfica 6)

7.- Sobre los objetivos de Corporación se supo que un 76% de los empleados asegura conocerlos, por lo tanto se puede hablar de que saben que su trabajo debe contribuir a alcanzarlos, aunque por observaciones realizadas me permito señalar que la mayoría está convencido de que la única finalidad de los dueños de la empresa es la obtención de utilidades. (Ver Anexo 7)

8.- En cuanto al conocimiento del contenido del Contrato de Trabajo un 65.2% de los encuestados refirió conocerlos, esto gracias a que su líder sindical les ha hecho entrega del mismo.

El 28% que no conoce el Contrato, en buena parte se debe a que no están sindicalizados.

9.- En materia salarial un 69.5% de los empleados no sienten que reciben un buen salario por el trabajo que desempeñan, mientras que un 23.9% sí. Se deduce que definitivamente son otras las razones por la que la mayoría de ellos permanecen en la empresa, quizá el reconocimiento social que da el laborar en un medio de comunicación. (Ver Gráfica 8)

10.- No obstante lo anterior, un 89.7% del personal de la empresa se siente satisfecho de trabajar en Corporación, según la opinión de 20 de ellos, debido a que hacen lo que más les gusta y esto representa el 43.4%.

Un 10.8% señaló trabajar en la empresa porque ofrece alternativas de desarrollo; un 6.5% por la tranquilidad; un 4.3% porque se relaciona con lo que estudian y además practican, y cinco más que equivale a un 10.5%, porque respetan su trabajo, hay compañerismo, por rutina, cumple con sus expectativas económicas y profesionales y aprendizaje.

De los 41 que respondieron que sí les gusta su trabajo, un 13% determinó no contestar el porqué.

El 10.8% del personal señaló no sentirse satisfecho trabajando en la empresa: un 6.5% POR MAL PAGO, un 2.1% por no haber oportunidad de desarrollo y otro porcentaje similar porque no toman en cuenta su trabajo.

(Ver Gráfica 9)

11.- El 69.5% contestó que labora en la empresa porque le gusta su trabajo, seguido por un 13% a quienes le acomoda el horario, un 8.6% señaló que porque hay un buen ambiente y de un 8.4% que marcó porque queda cerca mi casa, fue donde le dieron la oportunidad y uno que marcó todas las opciones.

Cabe destacar que esta pregunta tenía siete opciones y ninguno de los trabajadores eligió la respuesta: TENGO BUENAS PRESTACIONES o TOMAN EN CUENTA MI OPINION. (Ver Gráfica 10)

12.- El 76% (32) de los empleados recomendarían a otras personas trabajar en la empresa; un 43.4% por su ambiente de trabajo; un 15.2% porque lo tratan bien; 13% porque tiene buenas prestaciones y un 6.3% dividido entre: horarios buenos, toman en cuenta mis opiniones y no contestó.

Un 21.7% no recomendaría a otros trabajar en Corporación y un 2.1% se abstuvo de contestar. (Ver Gráfica 11)

Se puede concluir que existe un buen concepto de la empresa, aunque cabe señalar que no porque así se lo haya propuesto el dueño, sino porque los empleados y la Gerencia General en Puebla contribuyen para que exista buen ambiente de trabajo. Y además, los comentarios de los empleados se encaminan a decir se sienten privilegiados de contar con un empleo en tiempos de crisis.

13.- Un 73.8% de los trabajadores de base están en la empresa por: el ambiente de trabajo, un 52.1% y por estabilidad en el empleo un 21.7%, mientras que un 4.3% respondieron que por la capacitación o no contestaron, y un empleado marcó todas las opciones. (Ver Gráfica 12)

14.- La principal respuesta a la pregunta "¿QUE LE GUSTARIA QUE HUBIERA EN LA EMPRESA?" fue: a más de la mitad del personal le hacen falta buenas herramientas para desempeñar sus labores, muestra de ello es que el 52.1% solicitaron mejor equipo y material; seguido por un 10.86% (5) que requiere mayor comunicación y compañerismo, a pesar de que esta respuesta no aparecía como opción, fue reiterativa porque alcanzó el 10.5% de las respuestas en el APARTADO DE OTROS. (Ver Gráfica 13)

Agrego que esta solicitud, específicamente se refiere a tener mayor contacto con los mandos directivos.

15.- Un 52.1% de los trabajadores marcaron que nada les molesta de Corporación Puebla, seguido por un 10.5% al que le molesta el ambiente de trabajo, a un 8.6% la ubicación de la empresa y a un 2.1% su jefe.

16.- A la mayoría de los empleados (71.7%) se les permite participar para convertir a la empresa en un lugar agradable, esto ha sucedido sin que exista un exhorto para ello, sino porque hay voluntad para hacerlo, es algo espontáneo. (Ver Gráfica 14)

Un 23.9% se sienten relegados de esta posibilidad, principalmente porque las oficinas son vistas solo como un lugar de paso, pero no como un espacio que puedan sentir suyo.

17.- Los once trabajadores que se sienten relegados de la participación , proponen, en un 90.9%, que se les pidan sus opiniones y que sean tomadas en consideración, con lo cual se sentirían integrados, mientras que el restante 9% sugiere la creación de equipos de trabajo para superar este aislamiento. (Ver Gráfica 15)

18.- A un 19.56% de los encuestados les gusta el compañerismo de las relaciones con otros departamentos, seguido por otro 19.56% que contestaron con imprecisiones, por lo observado, esto se traduce como desinterés por obtener una interrelación efectiva con otras reas.

Cabe destacar que las relaciones interdepartamentales no son las óptimas; a un 17.3% no les gustan las relaciones con otras reas y otro 15.2% se abstuvo de contestar, seguido por un 10.8% a quienes les interesa el conocimiento de los sistemas de trabajo de otras reas. (Ver Gráfica 16)

Son muy pocas las intervenciones de las personas en otro trabajo que no sea el suyo; de hecho con base a la observación, en algunos existe parcial conocimiento y desinterés por lo que hacen otros compañeros.

19.- De las relaciones con otros departamentos a un 21.7% de los trabajadores les disgusta la falta de comunicación; seguido por la falta de coordinación en un 8.6%. Aquí sólo respondieron 23 de los 46 encuestados, pero es notorio que el contacto con otras personas se hace necesario y reiterativo, sin embargo la empresa no ha establecido mecanismos para ello. (Ver Gráfica 17)

Cabe destacar que las actividades para que haya integración entre el personal son muy pocas; se reducen al día del Locutor y un festejo Navidad.

20.- En cuanto a la relación con el jefe inmediato, el 41.3% la calificó de buenas; 26% de muy buenas; 17.3% de normal; 13% de regular y un 2.1% no contestó. (Ver Gráfica 18)

En términos generales, el trato es cordial e incluso el Gerente General es una persona con sensibilidad e inspira confianza; aspectos de los que carecen algunos de los mandos medios.

21.- El 100% de los trabajadores de Corporación Puebla aseguró mantener relaciones de amistad con sus compañeros, al menos de rea de trabajo, porque el 54.3% afirmó que el trato cotidiano lo realizan sólo con algunos, en relación al total de quienes laboran en la empresa.

Un 36.9% citó que se llevan con todos, aunque no profundizan en su relación más allá del saludo y el 8.6% no contestó. (Ver Gráfica 19)

Cabe hacer notar que al acercarse, ellos no son reacios a conversar ni a contar cuestiones personales y/o de trabajo; pero fuera de la empresa no existe un trato más personalizado.

22.- Este apartado dependía de que en la pregunta anterior alguien contestara que NO y debido a que nadie lo hizo, lógicamente queda invalidada.

23.- Al preguntárseles si les gustaría conocer y saludar a todos sus compañeros, el 86.9% contestó afirmativamente, un 10.8%, no y un 2.1% no contestó. (Ver Gráfica 20)

Lo anterior indica que es posible implementar procesos de socialización mediante participación en actividades que condujeran a esa finalidad.

24.- Los datos obtenidos en la pregunta anterior son relevantes, si se toma en consideración que el 63% del personal asegura que hay distanciamiento entre el personal y sólo el 36.9% contestó que no.

En este apartado se corrobora lo dicho en otros: que no se han abierto espacios para la convivencia para que, a pesar de que el tiempo no permite el acercamiento, en días especiales se pudieran hacer eventos que lo permitieran. (Ver Gráfica 21)

25.- Los empleados sugieren efectuar actividades de acercamiento (52.1%) y usar medios impresos (10.8%) para lograr acercarlos y un 4.3% eligió las dos propuestas. Sin embargo, hubo un 34.7% que no contestó, porque es el porcentaje que considera que no existe distanciamiento. (Ver Gráfica 22)

De hecho en cumpleaños o cuando alguien est enfermo, hay solidaridad, porque o reciben obsequios y regalos, o llamadas telefónicas para demostrar su compañerismo.

CONOCIMIENTO DEL PUESTO Y FUNCIONES

26.- EL 73.9% de los empleados desconoce a cual de los departamentos pertenece (Administrativo, Ventas y Operativo).

De ese porcentaje, un 52.9% confundieron su rea de trabajo con el departamento al que pertenecen; un 41.1% no supo contestar correctamente y un 5.8% no lo hizo.

Lo anterior se debe a la falta de conocimiento del organigrama de la empresa, la imprecisión entre lo que es un Area y un Departamento, así como la explicación precisa de quién es el jefe inmediato de cada quien. Esto ocurre porque al ingresar un trabajador a la empresa, se omite explicarle estos "detalles" tan relevantes.

Unicamente un 26% de los empleados de base escribió correctamente el departamento al que pertenece. (Ver anexo VI Gráfica 23)

27 y 28.- CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES en la pregunta 27, un 82.6% dijo conocerlas todas y un 17.3% sólo algunas.

En las respuestas del inciso 28, de nueva cuenta un 82.6% escribieron correctamente sus funciones principales, pero un 17.39% no respondió, o bien lo hizo mal o de manera ambigua.

Aunque no sea muy representativo el porcentaje de quienes no conocen correctamente sus funciones, en una empresa donde todos los cargos se correlacionan, esto puede crear retraso en el trabajo de otros departamentos o reas, pero además incertidumbre y hasta renuencia a aceptar labores que correspondan a su cargo, como me consta que sucede.

Por lo anterior y con la finalidad de crear compromiso con las labores que cada trabajador debe desempeñar, es conveniente que se les entreguen a todos, por escrito, sus responsabilidades. (Ver Gráfica 24)

29.- Los empleados en un 36.9% reciben órdenes verbales, un 34.7% por escrito y un 28.2% en ambas formas. En la primera respuesta, cabe la posibilidad de que las órdenes se mal interpreten y por ende no sean bien ejecutadas. (Ver Gráfica 25)

30.- En las órdenes predomina el uso del memorándum en un 58.6% de las ocasiones; el 19.5% no contestó; el 8.6% por circular; el 8.6% por recados y órdenes de publicidad y un 4.3% a través de circular, memorándum y recados.

En general puede decirse que hay control de lo que se les pide a los trabajadores que hagan, aunque no de la manera en que se ejecutan.

31.- Hay un desconocimiento casi generalizado de las reglas de prevención de accidentes al interior de la empresa, que incluye al 65.2% del personal, porque sólo el 32.6% dijo conocerlas y una persona no contestó.

En Corporación Puebla no hay señalización de rutas de evacuación, ni se han realizado simulacros en caso de temblores o de incendios, por lo que sería recomendable tener este tipo de programas, para que las personas sintieran seguridad de lo que piensa hacerse. Vale la pena mencionar que ahora con la incertidumbre que genera el volcán Popocatepetl, sería conveniente saber que se va a hacer en caso de una contingencia por el mismo. (Ver Gráfica 26)

32.- Al preguntárles como conocieron las reglas de seguridad, las respuestas se contabilizaron con base al 32.6% que dijo conocerlas, y de estos un 46.6% buscó la información; a un 26.6% se las se las explicó su jefe, e igual porcentaje las supuso y una persona por sus compañeros.

33.- La mayoría del personal, cuando existe exceso de trabajo, se queda más tiempo a realizarlo, según indicó el 71.7% de los encuestados. Un 23.8% del personal hace lo más urgente en su horario de trabajo y el 10.8% sale en su horario normal. (Ver Gráfica 27)

La mayoría lo hace porque se pagan horas extras, pero otra parte porque no sean corridos de sus labores, según pude observar.

34.- Según la encuesta, en Corporación Puebla generalmente no se ordena a los empleados de base realizar trabajo distintos a los suyos, así lo señaló el 73.9%; el 21.7% dijo que sí, un 2.1% a veces, e igual porcentaje no contestó.

Lo anterior indica que se respetan las funciones de cada quien y que las cargas de trabajo están bien distribuidas. (Ver Gráfica 28)

35.- Del 23.8% que realizan trabajos distintos a los propios, un 63.6% los hace a veces y un 36.4% a menudo. Principalmente son a los empleados del área de promociones, vigilancia, ventas, cobranza y a la secretaria a quienes se les pide que realicen trabajos diferentes a los suyos. (Ver Gráfica 29)

36.- Al 82.6% de los empleados de base les gustaría que los jefes, principalmente, conocieran de su trabajo y a un 17.3% que esto no sucediera. (Ver Gráfica 30)

Es mayor la cantidad de empleados que buscan reconocimiento y valoración de sus labores cotidianas, porque sienten que su trabajo es importante para la empresa, pero sobre todo porque están convencidos que lo hacen bien.

37.- Cuentan con métodos de control, para conocer la eficiencia de su trabajo el 58.6% del personal y que pertenece a noticias, continuidad, locución, ventas y cobranza. El 39.1% que contestó NO, pertenece, principalmente, a intendencia, vigilancia, promociones, grabaciones y operadores. (Ver Gráfica 31)

Cabe destacar que no hay un sistema bien especificado de control por rea o departamento, ni global, a excepción del criterio del propietario que es el de las ventas anuales comparadas con el año anterior.

38.- Al 100% de los 18 que dijeron que no lo tienen les gustaría que hubiera UN METODO DE CONTROL. Al respecto sugirieron reportes realizados por el jefe inmediato, monitoreo de las estaciones por personas ajenas a la empresa, supervisión dentro de las reas, evaluaciones periódicas de rendimiento y productividad. (Ver Gráfica 32)

39.- Existe la necesidad entre los empleados de que haya un reconocimiento público de su trabajo y esto queda demostrado porque el 97.8% de los 46 trabajadores desea que haya un premio al desempeño y sólo a uno de los encuestados NO LE GUSTARIA.

Un 52.1% sugiere que, el reconocimiento fuera un bono económico o diploma; al 13%, cualquiera; 6.5%, dinero y despensa; al 8.6%, reconocimiento del jefe; 4.3%, dinero, capacitación y diploma, y cuatro personas más por separado: ascenso, capacitación, reconocimiento verbal y aumento en comisiones. (Ver Gráfica 33)

REDES DE COMUNICACION

40.- A pesar de que un 76% dice conocer los servicios que presta Corporación Puebla, ninguno los citó completos al momento de escribirlos, y del 21.7% que dijo no conocerlos, pudo citar también sólo algunos. (Ver Gráfica 34)

Prevalece la idea de que la Empresa est primordialmente para vender publicidad, luego para informar y dar servicios sociales, y muy pocos citaron el entretenimiento y las promociones.

El desconocimiento de los servicios impide que ellos puedan llevar al exterior ese tipo de información y pone de relieve, que no se sabe con certeza que, finalidad cumple la empresa.

41.- Al ingresar a la empresa les fue explicada sus funciones y responsabilidades al 84.7%, aunque de forma VERBAL no por escrito, ya que no existe un manual al respecto y por eso, se corre el riesgo que aquello que no sea rutinario, sea olvidado.

Hubo un 10.8% que contestó no, un 2.1%, sólo algunos y una persona que no contestó, esto demuestra que existen grandes lagunas respecto a lo que la empresa espera obtener de sus trabajadores.

Fueron presentados a los demás compañeros sólo el 60.8% de los trabajadores cuando ingresaron a Corporación, por lo tanto la comunicación que se desarrolla desde el ingreso es informal. El restante 39.1%, tuvo que hacerlo en la marcha, incluso hay muchos de ellos que no conocen el nombre completo de sus compañeros, o bien que

no saben de la existencia de otros, como es el caso de quienes manejan la planta eléctrica y que laboran rumbo a Valsequillo.

(Ver Gráfica 35)

42.- De los 18 empleados que no fueron presentados al 66.6% les hubiera gustado que sí lo hicieran y a un 33.3%, NO. Esto habla de la necesidad que sienten de integrarse con mayor rapidez y efectividad a los movimientos de la empresa y del deseo de ser aceptados en sus diferentes áreas; aquellos que respondieron negativamente, argumentando que les costó trabajo integrarse y tienen malas relaciones con algunas personas, por ello su rechazo es lógico, pero no insalvable.

43.- De las actividades que realiza la empresa, el 63% sólo conoce alguna; toda, el 34.7% y 2.1% no contestó. Por lo que, si la empresa no realiza al año sólo una o dos convivencias generales para el personal y reuniones convocadas por el dueño, además de que los avisos para estas se dejan en manos de los vigilantes, quienes a veces olvidan dar el recado. (Ver Gráfica 36)

44.- Lo anterior se explica porque la forma en que se enteran de las actividades, es principalmente (54.3%) por compañeros; un 19.5%, en juntas; un 10.8%, por el jefe; un 6.5%, por jefes y compañeros, entre otros.

Se utilizan poco los comunicados por escrito, o bien se dejan en un lugar en el cual no todos se enteran y la efectividad de la información se pierde, no obteniéndose la respuesta deseada.

45.- Las órdenes de trabajo generalmente las reciben de su jefe un 78.2%, y un 17.3%, de otros. De este último apartado, cabe resaltar que las órdenes para las continuistas le son dadas por la Secretaría de Gerencia o por el personal de ventas; estos últimos, además también dan órdenes al personal de grabaciones. (Ver Gráfica 37)

Existe entre los operadores de las estaciones duda respecto de quien deben recibir órdenes, se corrobora con esto que hace falta la definición de líneas de mandos.

46.- Aunque a un 65.2% del personal se le explica siempre como realizar un trabajo diferente al suyo cuando se le pide, también hay un 21.73% que sólo a veces recibe ese tipo de indicaciones y un 4.3% al que NO, debido a que los jefes presuponen que los empleados tienen el conocimiento para ello.

Lo anterior deja a la buena voluntad o al azar la ejecución de las labores, posibilitando errores e incluso retraso en los trabajos, por tener que corregirse lo mal hecho.

47.- El 84.7% de los trabajadores utiliza los canales adecuados, su jefe inmediato para esclarecer las dudas de trabajo que les surjan. No obstante, un 10.8% recurre a sus compañeros.

48.- Un 39.1% del personal de base RECIBE A VECES EXPLICACION DE SU JEFE RESPECTO A LAS ORDENES QUE SE LES DAN; otro 34.7% SIEMPRE, NUNCA LAS RECIBE el 23.9%. (Ver Gráfica 39)

Es notorio que más de la mitad del personal no recibe este tipo de indicaciones por parte de sus jefes; lo que ocasiona que la mayor parte del tiempo las órdenes se

ejecutan sólo como una función rutinaria, pero no por identificación con la labor a desarrollar, ya que no sienten coparticipes de las ideas.

49.- Los jefes animan a aceptar sus responsabilidades y a tomar decisiones a un 36.9% del personal; otro 32.6% NO son animados y únicamente A VECES un 26.8%. (Ver Gráfica 39)

Sin embargo, entre las dos últimas respuestas (59.4%) se puede deducir que en lo general, esta no es una práctica frecuente en la empresa.

Buena parte de esto se da porque no se quiere descubrir que los empleados puedan tener ideas que no se le habían ocurrido al jefe, o simplemente, porque no es algo que se haya hecho con anterioridad. En cierto sentido también hay temor a las innovaciones y se busca hacer las cosas con los métodos conocidos y que "han dado resultados".

50.- Cuando se presenta un problema el 91.3% sabe con quien dirigirse y sólo un 8.6% NO.

No obstante, buena parte de la solución a los problemas la dan los jefes y el trabajador no es motivado a resolverlos, ya que existe un esquema rígido de que las cabezas son las únicas autorizadas para ello.

51.- El 45.6% de los empleados están dispuestos a dar su opinión en la resolución de un problema de otro departamento, aunque un 43.4% opta primero por consultarlo con su jefe, y un 6.5% rechaza a hacer este tipo de contribuciones.(Anexo 32)

Insisto, resultado de tener un esquema rígido. Además, contribuye el hecho de que no existe un reconocimiento a quien mejore o solucione cuestiones que competen a otras áreas, e incluso ni a la de cada quien

52.- Hay un claro predominio del 56.5% entre estar sólo enterado de los problemas de otros departamentos (39.1%) y no darle importancia (17.3%), en una muestra de indiferencia al estado integral de la empresa, ya que sólo un 41.3% del personal de base, trata de ayudar a solucionarlos. (Ver Gráfica 40)

53.- Cuando se tiene una sugerencia para mejorar el trabajo que realiza, el 84.7% aseguró que sí la da a conocer y sólo un 15.2% se abstiene de ello. Esto último, porque aseguran que los jefes "sólo oyen, pero no escuchan", "no nos toman en cuenta", o bien, "no dan oportunidad". (Ver Gráfica 41)

54.- Del 84% que si es tomado en cuenta en sus sugerencias de mejoras laborales, un 43.4% las da a conocer al jefe de forma verbal; un 23.9% en juntas; un 8.6% POR ESCRITO, DIRIGIDA AL JEFE Y FIRMADA; un 10.8% las COMENTA con COMPAÑEROS y un 13% NO CONTESTO. (Ver Gráfica 42)

El hecho de que las sugerencias sean dadas verbalmente posibilita que sean olvidadas por los jefes, y que sean ejecutadas. Asimismo, impide que haya una retroalimentación efectiva entre las partes, porque no existe un canal formal que capture este tipo de inquietudes y sobre todo que haga realidad alguna de ellas.

55.- Un 78.2% del personal de base asegura que hacen falta medios internos de comunicación, por lo que se den a conocer los logros por rea y de toda la empresa, un 17.3% considera que no y un 4.3% no contestó. (Ver Gráfica 43)

Los resultados demuestran que existe necesidad porque se creen medios que interrelacionen al personal. Es más, no tanto entre los de su propio nivel como con los jefes, con quienes aseguran tener mayor distanciamiento, lo que origina que no sepan del trabajo que ellos hacen a diario.

56.- Al cuestionárseles, dejando abierta la respuesta, de lo que les gustaría que hubiera en la empresa, un 36.9% requirió mayor comunicación interna; un 19.5%, capacitación; un 13%, mejor ambiente de trabajo, e igual porcentaje equipo y servicios; un 4.3%, reuniones y otro porcentaje igual AYUDA E INCENTIVOS; tres porcentajes de 2.1% pidieron; más estaciones, periódico mural y manual de inducción. (Ver Gráfica 44)

Vale la pena mencionar que en la solicitud de servicios se pidió principalmente cafetería, botiquín, teléfonos públicos y una sola persona solicitó estacionamiento.

NECESIDADES DETECTADAS:

Los empleados de Corporación Puebla desconocen la historia, los objetivos y las políticas de la empresa, pero existen deseos por saberlos.

Los motivos por los que permanecen laborando no son salariales ni por prestaciones, sino simplemente porque les gusta el trabajo que cada uno desempeña, aunque no existe el material y equipo adecuado, ningún incentivo para hacerlo mejor, ni mucho menos un método de control que mida la eficiencia o deficiencia del mismo. Por si fuera poco, no se tiene ni un sólo curso de capacitación al año.

No obstante lo anterior, más del 80% de los trabajadores de base desean tener incentivos verbales, económicos o escritos.

Los empleados no tienen canales adecuados para hacer sugerencias y mejorar el ambiente laboral y su propio trabajo, porque existe una estructura de mando rígida de parte de los propietarios, quienes tratan a los empleados sólo como instrumentos para obtener recursos y no como seres que tienen aspiraciones de desarrollarse en la empresa.

La comunicación entre los empleados es difícil, porque no hay mecanismos de convivencia, el 100% de ellos mostraron su aprobación porque se creen instrumentos para lograr el acercamiento, no sólo con otros empleados, sino también con los Gerentes, a quienes además les piden sean escuchadas en sus opiniones, y en el caso de sugerencias, que también sean tomadas en consideración.

Se hacen necesarios métodos de control así como incentivos económicos y verbales.

Más del 70% de los empleados de base desconoce con exactitud el nombre del Departamento al que pertenecen, aunque, sí conocen sus funciones, pero no a detalle porque no existe un manual que les precise estos datos. Además, cuando ingresan a la empresa no son presentados con el resto del personal, situación que desean se corrija.

Es preciso también que se cree y/o difunda un organigrama, para conocer las líneas de mando y jerarquías.

A pesar de que no existe identificación plena con la filosofía empresarial, más de la mitad de la plantilla de trabajadores recomendaría a otros laborar en Corporación Puebla, porque hay estabilidad laboral.

Por desgracia, a los trabajadores no se les venden las ideas, sino se les imponen la mayoría de veces. Falta motivación para aceptar responsabilidades, situación que se deja al buen ánimo del empleado.

Aunque la encuesta no midió la rotación de personal, cabe destacar que en el transcurso de la investigación en el Departamento de Ventas cuatro personas salieron y posteriormente la Gerencia operativa registró dos cambios sucesivos de encargado. Por los comentarios que las personas más antiguas en la empresa realizan, es notoria que la rotación de personal ha sido una constante, porque desde la fundación de la empresa a la fecha únicamente dos trabajadores permanecen laborando.

6.2 INTERPRETACION DE LOS DATOS DE MANDOS MEDIOS

En el organigrama de Corporación Puebla de Radiodifusión sólo existen tres mandos intermedios (Gerentes de los Departamentos de Administración, Operativo y Ventas), no obstante determiné, también entrevistar al Director de Noticieros, porque tiene el mismo nivel jerárquico que los antes mencionados y dirige el trabajo de siete personas más.

1.- La falta de definición del nombre de los cargos, hace que indistintamente, al pedirseles que escribieran el nombre de su cargo lo denominaran Jefe o Gerente. Para el primer caso el Administrativo y para el otro, los de Venta y Operativo.

Lo anterior es un reflejo de la falta de especificidad de los nombres correctos de cada cargo, es decir como los determine la corporación, situación que se presenta debido a que no existe un organigrama que precise estos aspectos.

2.- Al pedirseles que citaran el número de personas que controlan, a excepción del Gerente Operativo, los de Ventas, Noticias y Administrativos contestaron con exactitud.

La mala respuesta del Gerente Operativo obedece a la falta de definición de las líneas de mando, situación que queda corroborada con las respuestas de los trabajadores de base en su inciso 26, donde un 73.9% de los encuestados escribió mal o no supo contestar el Departamento ni su puesto correcto dentro de la empresa.

3.- Sólo el Director de Noticias asegura que normalmente realiza las mismas actividades, por lo que pareciera que su trabajo no acepta modificaciones o innovaciones. Mientras que el Operativo, Ventas y Administrativo indican que sus actividades varían, aunque algunos aspectos son rutinarios.

4.- El Gerente Administrativo indica que su trabajo varía una o dos veces por semana, dependiendo de los requerimientos de la matriz en el D.F.. El más creativo es el Gerente de Ventas, porque señala que su trabajo varía debido a que cada uno de los clientes tiene su forma particular de ser, por lo que se deben ingeniar maneras diferentes para tratarlos.

5.- DE SU TRABAJO. Al Gerente de Ventas le gusta el persuadir a las personas y le disgusta la competencia desleal. El Gerente Operativo simplemente anotó que ama su trabajo, mientras que al Administrativo, el ambiente laboral es lo que le gusta y al Director de Noticias el ser un orientador de la sociedad y contar todos los días historias nuevas.

Al parecer el trabajo, en términos generales, a los mandos medios los tiene satisfechos, porque hacen lo que les gusta y tienen libertad de acción.

6.- Como primordial e importantes calificaron su trabajo los Gerentes Administrativo, de Ventas y el Director de Noticias. No así, el Gerente Operativo, aunque es el quien controla al mayor número de personal y el que mantiene a las estaciones al aire, de manera tal que es la parte que llega al auditorio y es la cara que muestra la empresa a la sociedad.

Considero que la poca experiencia del Gerente Operativo hizo que minimizara su trabajo, aspecto al que debe adicionársele que sus responsabilidades las compartía con otros jóvenes a los que denominó "staff" y quienes hacían labores de control en la programación y llevaban la producción de algunos programas.

Además, en la empresa se tiene la convicción de que las ventas son la parte medular para el buen funcionamiento de Corporación, sin reparar en que el trabajo operativo es el que permite el movimiento diario y el que ejecuta las órdenes; del personal de este departamento depende que todo marche correctamente.

7 y 8.- Todos los encuestados se sienten satisfechos con el puesto que desempeñan actualmente y a excepción del Gerente de Ventas, los demás señalaron que no les gustaría ocupar otro puesto.

Deduzco que este sentimiento no obedece a falta de aspiraciones, sino a la poca, casi nula posibilidad de ascenso que existe, ya que después de sus cargos sólo podrían desempeñarse en la Gerencia General.

9.- El Director de Noticias y el Gerente de Ventas se sienten EXCELENTE laborando en la empresa y BIEN los Gerentes Administrativo y Operativo; a estos dos últimos el trato de los dueños no los deja del todo satisfechos, lo se, porque he hablado directamente con ellos.

10.- Mientras que el Jefe Administrativo omitió contestar la pregunta de cuáles cree que son las VENTAJAS O BENEFICIOS DE PERTENECER A CORPORACION, los restantes manifestaron que sólo el desempeño de su trabajo, por imagen social, el aprendizaje y el conseguir sus objetivos profesionales.

Es un hecho que los mandos medios de la empresa no están en Corporación porque encuentran ventajas en el salario, en las prestaciones o en los ascensos, ya que fueron las opciones colocadas y no elegidas.

La permanencia en la empresa de la mayoría de los mandos medios obedece a la necesidad de contar con un empleo y un espacio donde realizar su trabajo, situación que denota, al igual que en los trabajadores de base, la falta de identificación con los objetivos de la empresa y por ende, baja identificación con su filosofía. La realización de

sus actividades cotidianas responden sólo a cumplir con el trabajo para permanecer empleado y a la obtención de relaciones que puedan servirles posteriormente.

11.- A pesar de que todos respondieron afirmativamente sobre el conocimiento de las prestaciones de la empresa, el Director de Noticias no citó ninguna al momento de pedírselo, debido a que sus subalternos perciben muy pocas de las que la ley marca y no quiere hacer del dominio público con las que él cuenta.

12.- El desconocimiento de las políticas y objetivos en los mandos medios es notable, toda vez que sólo el Gerente de Ventas pudo citar bien algunas de ellas. Esto deja en claro que estos aspectos tan primordiales de la empresa no se les dan a conocer, sino que se dejan a la lógica, o bien son dados de manera verbal lo que permite que sean olvidados.

13.- Los mandos medios NO CONOCEN CON PRECISION LOS OBJETIVOS DE SU TRABAJO INDIVIDUAL, porque es un aspecto que se les deja que vayan descubriendo mientras lo realizan, lo que origina también que el personal bajo su mando, no tenga certeza de lo que se pretende de ellos, ni como contribuir con exactitud a la buena operación de Corporación Puebla.

Lo anterior ocasiona que se dejen de hacer ciertos trabajos, que permitirían una óptima productividad, o bien que sólo se haga algo con eficiencia cuando lo que se requiere es hacerla con eficacia.

De esta manera se toma más tiempo para conseguir los objetivos marcados por la organización, que según pudimos observar, son la ganancia, pero no la identificación de los trabajadores en la empresa ni su bienestar y autorrealización al interior de la misma.

14.- En lo general las órdenes para este nivel de trabajadores les son dadas con claridad.

15.- En esta pregunta se les cuestionó sobre tres aspectos de la comunicación:

a)El primero, LA COMUNICACION DE LOS MANDOS MEDIOS CON SUS COMPAÑEROS DE JERARQUIA y que fue calificada de EXCELENTE, menos por el Jefe Administrativo, debido a que su labor es más de escritorio que de contacto con los otros.

b)LA COMUNICACION CON EL JEFE INMEDIATO, que sería con el Gerente General fue calificada mayoritariamente como EXCELENTE.

Cabe destacar que los cargos de Ventas, Noticias y Operativo lo ocupan hombres, por lo que el trato con la Gerencia General se facilita más que con el Gerente Administrativo que es una mujer, quien calificó de REGULAR su comunicación. Ellos frecuentemente comparten actividades fuera del trabajo, de las que está excluida la Gerente Administrativo.

c) En la COMUNICACION CON LOS SUBALTERNOS las opiniones estuvieron divididas: Operativo y Administrativo la calificaron de BUENAS; Noticias, de EXCELENTE y Ventas, de REGULAR. Este último, y porque así lo he observado pone una barrera entre jefe y subalterno, además que su forma de ser indican que deben guardarse las distancias entre las dos partes.

En general la comunicación que practican los mandos medios es buena, lo que ha permitido que exista un buen ambiente de trabajo y hasta cierto punto con su actitud han generado confianza y calidez, que sustituye a la que falta de parte de los propietarios.

16.- A los cuatro encuestados LES GUSTARIA QUE HUBIERAN MEDIOS PARA MEJORAR LA COMUNICACION INTERNA, denotando que sí hay necesidad de que haya mecanismos de acercamiento.

17.- El ambiente de trabajo es calificado como bueno, en parte porque los Gerentes con su actuar lo propician, al no ser prepotentes, ni mal educados y al tener un trato cordial con sus subalternos.

18.- A pesar de depender de Corporación Mexicana, ésta respeta las líneas de mando que hay en Corporación Puebla , porque los mandos medios reciben generalmente todas las órdenes directamente del Gerente General que es su jefe inmediato.

19.- El Gerente de Ventas y el Director de Noticias RECIBEN MAYORITARIAMENTE LA ORDENES DE TRABAJO DE FORMA VERBAL, mientras que Administrativo y Operativo tanto POR ESCRITO como VERBALES.

En el caso de la órdenes verbales, como ya lo he citado en algún otro apartado, da la posibilidad de olvidarlas; sin embargo, tiene la ventaja de poder discutir lo que se les ordena e incluso que se les presente una manera mejor de ejecutarlas.

20.- El único método que se utiliza para dar las órdenes por escrito, en todos los casos, son los memorandos.

21.- Dos de los mandos medios dan SUS ORDENES GENERALMENTE DE FORMA VERBAL, y los dos restantes, VERBAL Y POR ESCRITO, que es ratificado por las respuestas de los empleados que presentan en promedio, un 30% cada uno, para los que reciben las órdenes únicamente verbales, por escrito y por ambos medios.

22.- Administrativo y Noticias indicaron que SOLO A VECES LE EXPLICAN A SUS EMPLEADOS COMO, POR QUE Y PARA QUE DEBEN REALIZAR ALGUNOS TRABAJOS, lo que deja abierta la posibilidad de equivocación o retraso en el cumplimiento de lo solicitado.

23.- A EXCEPCION del Director de Noticias, quien sólo A VECES TOMA EN CUENTA LAS SUGERENCIA DE SUS EMPLEADOS, los restantes lo hacen FRECUENTEMENTE, aunque se puede decir que se escucha pero no se lleva a la

práctica y esto provoca que los empleados se desmotiven y se vuelvan apáticos a este tipo de situaciones.

24.- NINGUNO de los mandos medios **CONOCE LAS REGLAS DE SEGURIDAD, HIGIENE Y PREVENCION DE ACCIDENTES**, debido a la carencia de folletos y de programas, puesto que no hay una persona que se encargue de hacerlos y ponerlos en práctica.

Lo anterior, a pesar de que existe alto riesgo, principalmente en época de lluvias con los truenos, que son atraídos por la antena de las estaciones de radio, o bien ante alguna contingencia en caso de temblor.

25.- Debido a lo anterior, los mandos medios contestaron que no pueden hacer del conocimiento del personal a su cargo, las Reglas de Seguridad, Higiene y Prevención.

26.- A los **MANDOS MEDIOS LES GUSTARIA** que en Corporación Puebla hubiera:

a) **TRATO HUMANO PARA TODO EL PERSONAL;**

b) **RESPECTO PARA QUE NO SE LLEVEN LOS OBJETOS PERSONALES Y DE TRABAJO;**

c) **MAYOR APOYO Y MAYORES VENTAS.**

Pienso que en esta respuesta se basa buena parte del problema que existe en la empresa en materia de comunicación interna, porque el trato con los propietarios es muy distante, siempre impositivo y falta de sustento para convencer a los trabajadores, a quienes se les ve por cierto únicamente como eso, mas no como personas con

habilidades que pueden comprometerse con el desarrollo de la empresa, sino que se les visualiza como alguien que debe dar cierto rendimiento por un salario.

27.- SOLO A VECES A LOS MANDOS MEDIOS SE LES TOMA EN CUENTA LAS PROPUESTAS QUE HACEN PARA MEJORAR SU TRABAJO, por lo que la motivación en este sentido anda muy baja; se que no tanto porque el Gerente General en Puebla no desee hacerlo, sino porque las disposiciones provenientes de Corporación Mexicana, son tan rígidas que no permiten espacios para las sugerencias de los trabajadores.

Lo anterior no descarta que cuando se tenga que solucionar algo inmediatamente se haga, pero si la idea que se plantee para mejorar el trabajo significa gastos extras o no es redituable económicamente, ésta no progresa, según el criterio de los propietarios.

28.- Los Gerentes y el Director contestaron de forma unánime que ANIMAN A LA GENTE BAJO SU CARGO, A REALIZAR SUGERENCIAS, pero contrasta con las respuestas dadas por el personal de base quienes marcaron NO en un 32.6%, A VECES, 26% y Sí en un 36.9%.

Por lo tanto, los empleados bien saben que cuando se les pide una sugerencia sólo son oídos pero no escuchados, ya que no se practica lo que proponen.

29.- A los Gerentes de Ventas y Operativo NO LES MOLESTA NADA DE LA EMPRESA, mientras que al Administrativo, "TENER QUE LABORAR MEDIO DIA DEL SABADO y al Director de Noticias, el TERRORISMO PATRONAL.

De este último aspecto, se puede decir que la permanencia en la empresa de todo aquel personal que no está sindicalizado, dentro de los que se encuentran los mandos medios, depende del buen parecer, ánimo y de qué tan rentable y productivo resulte el trabajador para los propietarios. Aunque el ser productivo no trae aparejado incentivos para continuar siéndolo, esto representa un grave problema, porque no se llega a conseguir una óptima productividad.

Al parecer la cuestión salarial para los mandos medios no es problema, aunque sí lo es la incertidumbre de poder ser despedidos en cualquier momento, sin que medien causas mayores que las decisiones económicas, desde el recorte de presupuesto hasta la disminución de las ventas de Corporación Puebla como plaza.

30.- Al pedirseles, por último, sus comentarios, precisaron: a)SU DESEO POR CONOCER MAS ACERCA DE LA EMPRESA, DESDE SU HISTORIA HASTA LO QUE SE HACE EN ELLA;

b)QUE TRABAJA EN CORPORACION PUEBLA PORQUE AMA SU PROFESION, MAS NO PORQUE TENGA PUESTA LA CAMISETA;

c)QUE EN LO GENERAL EL TRABAJO TIENE MAS ASPECTOS POSITIVOS QUE NEGATIVOS.

NECESIDADES DETECTADAS:

La falta de definición de puestos al momento en que el personal es contratado, ocasiona que al pedirle escriba el nombre de su cargo, haya confusión entre denominarse Gerente o Jefe. Además, en la encuesta faltó precisión por parte del Gerente Operativo, al indicar el número de personas que tiene bajo su control, situación que se presenta también por la carencia de un organigrama que delimite ésta situación, así como las reas que dependen de cada uno de los mandos directivos.

Las razones por la que los mandos medios permanecen en la empresa obedecen a su interés por hacer lo que más les gusta, y no ven ventajas salariales ni en materia de ascenso.

Al igual que los empleados, los Gerentes desconocen con precisión las políticas y objetivos de Corporación Puebla.

Las relaciones interpersonales de los encuestados son buenas, pero les gustaría que hubieran medios para mejorar la comunicación interna.

Los mandos medios aseguraron que motivan y aceptan las sugerencias de sus subalternos para mejorar su trabajo, situación que no se da de ellos hacia los propietarios de la empresa.

Dentro de los aspectos que les gustaría que se mejoraran en la empresa está el de tener un mejor trato y tener certidumbre en su puesto, porque si hay gran rotación de personal principalmente en ventas, departamento de ventas y administrativo.

Para concluir este apartado mencionar que en el capítulo sexto se plantean las necesidades detectadas y se presentan las propuestas de solución a las mismas, tanto para los trabajadores de base como para los mandos medios.

6.3 ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE CPR

1.- Labora desde hace dos años en la empresa.

2.- El balance que hace de su experiencia técnica es favorable e indicó que en lo humano es mejor, porque la situación del medio propicia trabajar con gente especial, diferente y con amplias expectativas en materia económica.

3.- De los objetivos y políticas mencionó un amplio listado que denota el conocimiento de las mismas. De CPR comentó que es una empresa de servicios comerciales, que además de brindar información, entretenimiento y ayuda a la sociedad: explicó que no hay programas de contenido porque no hay personal que tenga el perfil de credibilidad para hacerlos.

Destacó que el objetivo primordial son las ventas, a través de las cuales se tienen que conseguir utilidades que permitan el pago de impuestos, nóminas y gastos operativos en general.

Asimismo, existe una estrategia para tener una amplia cartera de clientes, reconocimiento de las estaciones de radio, posicionamiento en el mercado y contar con el mejor sistema de servicios a los clientes.

Comentó además que las políticas son internas y externas, de las últimas apuntó que se fijan para clientes y proveedores y se refieren al sistema de pagos, al uso de los medios y a las condiciones de la empresa para establecer relaciones de negocios. En cuanto a las políticas internas, apuntó que las hay laborales y de comunicación.

4.- De la manera en que ha logrado la obtención de los objetivos precisó que "a través de crear amor al trabajo en equipo", fomentando la confianza entre el personal.

Agregó que "mi puerta está siempre abierta para escuchar al personal y la resolución de problemas es directa". Sin embargo, comentó que la toma de decisiones no siempre es inmediata, porque la mayoría de las veces tiene que consultarse con la matriz en el Distrito Federal, donde están las oficinas de los propietarios de la empresa.

5.- Los métodos que utiliza para evaluar la consecución de los objetivos, se da a través de análisis, estudios de posicionamiento de mercados e investigaciones de audiencia.

En el plano administrativo explicó que el balance es diario, además de un resumen mensual con estadísticas. Las ventas se evalúan diariamente, a través de un balance a cobranzas y también por el estado financiero mensual.

Cada semestre se hace un análisis exhaustivo de todas las unidades productivas de CPR.

6.- Los problemas más comunes a los que se enfrenta el Gerente General son la falta de Comunicación efectiva, pero principalmente de la falta de apoyo Corporativo, en la delineación de funciones no existe mucha coincidencia con las órdenes provenientes de México.

Otro de los aspectos que destacó fue que hace falta preparación del personal y lo peor dijo, es que no existe interés de los propietarios por implementar programas que solucionen este inconveniente. Sólo se piensa en las ganancias, pero poco importa el empleado como ser humano, refirió.

7.- La comunicación con sus subordinados la calificó de buena y dijo que no le preocupa que lo vean como Jefe, porque él deja que los demás hagan su trabajo.

Dijo que la comunicación de arriba hacia abajo es excelente, pero no muy buena a la inversa.

8.- De la comunicación Interna destacó que es buena en Puebla, pero no así con los propietarios en México, principalmente con el hijo del dueño, que es prepotente y grosero en el trato con él y busca solucionar todo con insultos, no con el diálogo.

9.- La comunicación con los clientes es excelente dijo, porque son más amigos que clientes.

Con los proveedores, se tienen retrasos, porque son enviados desde el D.F.

Con la familia de los empleados el contacto es muy poco, por n decir que nulo.

Con el Sindicato hay un trato directo y bueno.

10.- Los problemas de comunicación los resuelve directamente con los involucrados. Dijo que mantiene contacto directo con el personal porque periódicamente acude directamente a sus áreas de trabajo y a través del diálogo trata de detectar sus necesidades e inquietudes.

11.- Consideró que es indispensable la creación de instrumentos institucionales para mejorar la comunicación con el personal y con clientes y proveedores. Insistió en la necesidad de motivar a los empleados ofreciéndoles incentivos verbales y económicos, pero también en su capacitación.

12.- Del clima laboral afirmó que es bueno, porque "es un reflejo de lo que percibo".

13.- Las órdenes tanto por escrito como verbales, según el nivel. No obstante, reconoció que la mayoría las da habladas, porque son más rápidas y se presta para aclaraciones y precisiones en caso de no ser entendidas.

14.- Considera también que dependiendo el nivel es el grado de entendimiento, con algunos empleados comentó, es preciso ser reiterativos o demasiado explicativos para que comprendan.

15.- El Gerente señaló que si toma en cuenta las sugerencias del personal y las aplica, siempre y cuando desde México se de la autorización, pero además se le da a conocer a quien la hizo que se tomó en consideración su aportación.

16.- Aseguró que sí motiva a sus subalternos a aceptar responsabilidades y a hacer sugerencias, como una manera de integrar el personal a los objetivos de CPR.

17.- Refirió que los empleados no tienen prestaciones básicas como el IMSS, Infonavit, Días Económicos ni pago por vacaciones. Es una empresa que no desea tener satisfecho a su trabajador y agregó que, los propietarios sienten que le hacen un favor al trabajador con tenerlo laborando.

18.- Consideró que no existen los canales apropiados para detectar inconformidades entre los empleados.

19.- Definitivamente los clientes son lo más importante par CPR, dijo y mencionó que tanto el que compra publicidad o propaganda como los que escuchan las tres estaciones. Para ello existe una estrategia específica de atención.

20.- Las ventajas de laborar en Corporación Puebla de Radiodifusión se basan específicamente en las relaciones de amistad con empleados y con los clientes.

De las desventajas citó que no hay prestaciones, existe terrorismo mental como una práctica común y por ende él no recomendaría a otras personas laborar en la empresa.

21.- Respecto a lo que le gustaría que hubiera en CPR, citó que **en lo laboral pediría “mayor autonomía, más confianza y más apoyo, que no lo tiene actualmente de los propietarios”.**

En lo material, que se dieran prestaciones, equipo en buenas condiciones y capacitación.

22.- En los comentarios finales que realizó, insistió en que la Empresa podría funcionar mucho mejor que en la actualidad, siempre y cuando los propietarios tuvieran una actitud diferente hacia los empleados, incluido él, porque si bien es cierto que se trabaja por necesidad, también existe un gran gusto por lo que se hace y eso no es tomado en consideración.

Es importante destacar que al analizar las respuestas del Gerente, el reconoce honestamente que las actitudes y acciones de la gerencia en Corporación Mexicana son el principal obstáculo para tener una comunicación efectiva, mayor responsabilidad y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. En lugar de contraponerse a las opiniones de los empleados tanto de base, como mandos medios las refuerza, lo que habla de la urgente necesidad de sanear los problemas detectados.

Cabe hacer hincapié en que el dueño de CPR ejerce el modelo tradicional de la administración, es decir, ejerciendo de forma estricta la supervisión, control y dirección, puesto que no confía en el personal y por lo tanto no les da libertad ni acepta las sugerencias que de ellos provienen, por ser de una menor jerarquía a quienes considera con menor preparación y experiencia. Por si fuera poco, presenta resistencia al cambio, toda vez que se muestra convencido que la suya, es la mejor forma de administrar.

6.4 PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN CORPORACION PUEBLA DE RADIODIFUSION

El programa que a continuación se plantea debe ser aplicado conforme se indica con la finalidad de obtener los resultados que en el mismo se plantean.

Existen propuestas de corto, mediano y largo plazo, no sólo para resolver los problemas detectados con el trabajo de campo que se realizó, sino propuestas de índole preventiva, con la finalidad de evitar cualquier problema comunicacional en la organizacional o de poderlo detectar a tiempo.

OBJETIVOS

- 1.- Este programa debe mejorar la calidad de las relaciones de quienes trabajan en la empresa.
- 2.- Conseguir que los empleados se identifiquen con la filosofía y objetivos de la organización.
- 3.- Fomentar la iniciativa de los trabajadores en la resolución de problemas.
- 4.- Mejorar el clima laboral, propiciando la convivencia entre los empleados y directivos.
- 5.- Hacer de la retroalimentación en la comunicación una práctica común en todos los niveles y en todos los sentidos (ascendente, descendentes y horizontal).

LIMITACIONES Y OBSERVACIONES

Los planteamientos-propuestas que se hacen a continuación son factibles de realizar y es preciso que se lleven a cabo cuanto antes, para dar respuestas satisfactorias a las inquietudes o inconformidades que en materia de comunicación, convivencia y motivación tienen los empleados.

De parte de los propietarios de la empresa, así como de los directivos, es preciso que exista apoyo moral y económico para que los instrumentos de Comunicación Organizacional tengan el impacto adecuado.

El programa que a continuación se describe necesita de la intervención de un Licenciado en Comunicación, bien sea de manera directa para su aplicación o de su consulta frecuente para que asesore la misma.

PROGRAMA REMEDIAL

Por cuestiones prácticas utilizar, las siglas CPR, para hablar de Corporación Puebla de Radiodifusión.

1.- PROBLEMA DETECTADO

Desconocimiento de la historia de CPR. Un 67% de los empleados desconocen o dicen conocer un poco los orígenes y estado actual de la empresa.

Recomendación: presentarles de una forma agradable este aspecto.

Medios a utilizar: *Crear un *tríptico* donde se presente de manera sencilla el inicio y desarrollo de la empresa, acompañada con fotos o ilustraciones.

*Realizar un *video* de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso y otro, para los visitantes y clientes de la organización.

Beneficio: Que el personal pueda referir datos precisos de la empresa y con esto se sienta orgulloso de laborar en ella.

Aplicación: inmediata.

2.- PROBLEMA DETECTADO

Desconocimiento de los objetivos y políticas de la empresa; también de los derechos y obligaciones de los empleados. Por pena el personal asegura saberlos.

Recomendación: Presentarlos de manera clara, como un pequeño libro por niveles de mando.

Medios a utilizar: Elaboración de un *manual de inducción* donde se presenten objetivos, políticas, derechos y obligaciones de los trabajadores y jefes. Debe incluir además la Filosofía de la empresa y un directorio con los principales cargos.

Beneficio: Lograr la identificación con la misión de la organización, conocimiento del entorno laboral y lo que se espera de cada persona contratada.

Aplicación: Inmediata y puede ser repartida también a quienes visiten a la empresa.

3.- PROBLEMA DETECTADO

Existe un 69.5% del personal que está descontento con su percepción salarial; aunque un 89.7% está satisfecho de laborar en CPR, porque le gusta lo que hace.

Recomendación:

Medios a utilizar: *Implementar un **Sistema De Pago Por Productividad**, para la obtención de un dinero extra.

*Que los JEFES tengan **pláticas** con el personal donde se expongan soluciones a este asunto.

*Llevar a cabo un **programa de vales** con los clientes de CPR, para otorgárselos como prestación a los trabajadores.

*Escribir **mensajes motivacionales en el sobre de pago**, alusivos al desempeño.

Beneficio: Conseguir que la remuneración sea otro de los aspectos para permanecer en la empresa.

Aplicación: Los mensajes en los sobres se harán de inmediato, mientras que los convenios a mas tardar en un mes deben estar elaborados.

4.- PROBLEMA DETECTADO

Los directivos de la empresa no toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, porque no hay canales y/o instrumentos para ello.

Recomendación: *Crear y mantener el uso de métodos para que las sugerencias y quejas sean escuchadas y aplicadas cuando sean viables.

*Presentar opciones de integración.

Medios a utilizar: *Instalar un **buzón de sugerencias y preguntas**, las cuales obtendrían siempre una respuesta verbal, escrita.

*Uso del **tablero de avisos**, donde se destine un recuadro para **destacar** la opinión y/o **propuesta de la quincena o el mes**.

Beneficios: *Captar inquietudes y se podrían corregir antes de llegar a ser problema.

*Promover la realización de propuestas y aprovechar la creatividad.

*Arraigar el sentido de pertenencia a CPR.

Aplicación: Inmediata

5.- PROBLEMA DETECTADO

Aunque el ambiente de trabajo es bueno, falta compañerismo y comunicación.

Un 63% de los encuestados opina que hay distanciamiento, principalmente con los jefes.

Recomendación: Acercar más al personal a través de actividades dentro y fuera de CPR.

Medios a utilizar: *Efectuar **convivencias**, por lo menos tres por año, donde se involucre a las familias de trabajadores y directivos, para que estas también se conozcan.

*Dedicar el último viernes, cada tres meses, para la celebración de cumpleaños y santos.

*Elaboración semestral de una **Revista**, donde además de incluir logros de la empresa y temas motivacionales e informativos, se tengan mensajes de los propietarios y directivos hacia los trabajadores, o viceversa.

*Presentación en el Tablero de avisos, el empleado de la quincena.

Beneficio: Fomentar el compañerismo que permitan estrechar lazos laborales.

6.- PROBLEMA DETECTADO

Hay trabajadores que se sienten relegados de la posibilidad de participar para hacer de la empresa un lugar agradable

Recomendación: Lograr que el empleado se sienta como en casa.

Medios a utilizar: *Hacer *Reuniones Mensuales* con los Jefes donde se hagan aportaciones que propicien un mejor clima laboral.

*Por áreas, *colocación en las puertas de tarjeteros* que permitan a los jefes la lectura casi inmediata de las aportaciones.

Beneficio: *Mejora del clima laboral.

*Aumento del compromiso de cada trabajador con lo que hace.

*Satisfacción en los empleados.

7.- PROBLEMA DETECTADO

Las relaciones interdepartamentales no son las óptimas, hay un 17.3% que no le gustaría tener contacto con los demás compañeros y en otro apartado de la encuesta un 63% corroboró que el distanciamiento entre el personal es notorio. Además un 8.6% dijo que hace falta coordinación en materia laboral.

Recomendación: *Destacar la importancia de tener una efectiva interrelación en materia laboral.

*Enseñar y motivar a administrativos y personal en general a valor el trabajo de los compañeros.

Medios a utilizar: Elaborar *Carteles* donde se destaque la relevancia del trabajo individual y colectivo.

***Reuniones Corporativas** cada semestre, donde se haga énfasis en que las relaciones armoniosas con los trabajadores permiten un mejor desempeño laboral.

Beneficio: *Motivar la cooperación.

*La frecuencia de comunicación disminuye las posibilidades de conflicto.

8.- PROBLEMA DETECTADO

El 21.7% de los trabajadores encuestados considera que hace falta comunicación, principalmente con los Jefes.

Recomendación: Hablar con los trabajadores, de manera que se cree la figura del jefe accesible.

*Ser claros en las órdenes utilizando un medio oficial como los memorándums.

Medios a utilizar: *Pláticas Informales en los horarios de trabajo, que fomenten la confianza.

*Envío De Cartas o felicitaciones personales a los empleados en fechas especiales.

Beneficio: *Terminar con las barreras entre empleados y personal directivo, que permita una integración efectiva.

*Generar confianza para abordar temas laborales difíciles de tratar.

9.- PROBLEMA DETECTADO

La mayoría del personal desconoce el nombre del Departamento en el que labora y otros, lo confunden con el nombre de su rea. Esto sucede, porque al ingresar a CPR no se les precisa estos datos básicos, ni se cuenta con un organigrama a la vista.

Recomendación: *Precisar los cargos y niveles de jerarquías.

*Instruir al personal de la forma en que corren las líneas de mando.

Medios a utilizar: Elaborar un **Organigrama Completo**, con nombre de Departamentos y Areas, que sea **presentado en el manual de inducción, video corporativo y exhibido** podría ser a la entrada de la empresa.

Beneficio: *Que directivos y empleados refieran correctamente el lugar que ocupan en la empresa.

*Eliminar la confusión en las líneas de mando.

10.- PROBLEMA DETECTADO

Al ingresar a los trabajadores no se les describen sus funciones y obligaciones. En este sentido un 17.3% aseguró no conocerlas.

Al 84.7% de los encuestados se las explicaron de manera verbal, posibilitando que sean olvidadas.

Recomendación: Presentarles a directivos y empleados en detalle funciones y derechos que eviten confusiones.

Medios a utilizar: ***Manual De Inducción Por Departamento**, donde se haga una descripción de cargos.

Beneficio: *Anular posibilidades de confusión en la realización de trabajos, o duplicidad de funciones.

*Que los empleados sepan lo que la empresa espera de ellos.

11.- PROBLEMA DETECTADO

Incomprensión de las órdenes de trabajo, debido a que un 36% las reciben verbalmente.

Recomendación: Que las órdenes se den por escrito, para llevar un control y evitar olvidos o malas interpretaciones.

Medios a utilizar: *Hacer más frecuente el uso de *memorándums* u *hojas de trabajo*, donde se precisen las órdenes y sobre todo se explique lo que se pretende.

*En órdenes colectivas, recurrir a *reuniones* o a *circulares*.

Beneficio: *Evitar la inadecuada realización del trabajo y reducir al mínimo, equivocaciones y retrasos en las labores.

*Evitar la repetición de trabajos.

*Propiciar la retroalimentación y motivar las aportaciones.

12.- PROBLEMA DETECTADO

Además de los Jefes, un 17.3% del personal recibe órdenes de otras personas, prestándose a confusión y en ciertos casos a renuencia a aceptarlas.

Recomendación: *Precisar los cargos de donde puedan provenir órdenes de trabajo.

*Incentivar a los empleados a recurrir a su Jefe inmediato para consultas.

Medios a utilizar: *Recurrir a las *explicaciones personales* a través de *Juntas*, donde se aclaren circunstancias en que deban acatarse las órdenes.

***Mensajes** en el *Tablero de Avisos*, alusivos al respeto de jerarquías ya a la no invasión de las líneas de mando.

Beneficio: *Erradicar enfrentamientos por no acatar órdenes de terceros.

*Evitar la intromisión en líneas de mando preestablecidas.

13.- PROBLEMA DETECTADO

Carencia de reglas de prevención de accidentes de trabajo y de maneras de actuar ante algún siniestro.

Recomendación: *Promover el conocimiento básico de los primeros auxilios.

*Tener prácticas colectivas.

Medios a utilizar: *Adoptar un *Programa de Prevención de Accidentes* acorde a las necesidades de la empresa.

*Precisar rutas de evacuación y colocar **los señalamientos respectivos**.

*Hacer simulacros.

*Realizar una *Campaña con carteles durante el año*, que fomente la autoprotección.

Beneficio: *Reducir o anular posibilidades de accidentes.

*Preparar a las personas para que sepan qué hacer en caso de alguna contingencia, evitando tener lesionados que repercutan en gasto para la empresa.

14.- PROBLEMA DETECTADO

Ausencia en un 40% del personal de un método objetivo de control y evaluación de su trabajo, por lo que sienten que el mismo no es valorado.

Recomendación: *Hacer evaluaciones periódicas, cuyos resultados se den a conocer a los empleados individualmente.

Medios a Utilizar: *Elaboración de *Cuestionarios que midan la eficiencia* del trabajador por área y departamento, además de uno global, para ser practicado semestral o anualmente.

Beneficio: *El empleado sabrá que su trabajo importa para la empresa, al ser evaluado.

*Fomentará la responsabilidad.

*Permitirá conocer necesidades de capacitación y de aquellas áreas que precisan mayor atención.

15.- PROBLEMA DETECTADO

No hay un reconocimiento al trabajo y fue solicitado por un 97.8% del personal.

Recomendación: Crear reconocimientos.

Medios a utilizar: *Establecer el *Premio Anual a la Calidad Laboral*, otorgando *Bonos por Productividad, o Diplomas*.

*En el Tablero de Avisos, colocar la *Foto del Trabajador del mes o de la quincena*.

*Enviar una *Carta Anual* de la Corporación como reconocimiento a los empleados.

16.- PROBLEMA DETECTADO

Desconocimiento parcial de los servicios que presta la empresa; prevalece la idea de que está para vender publicidad y propáganda.

Recomendación: Explicar con claridad los servicios que ofrece CPR y la forma en que lo hace.

Medios a utilizar: Incluir con precisión los servicios que se prestan, tanto en el Video Institucional como en el tríptico con la Historia de la Empresa.

Beneficio: *Que los trabajadores al hablar de los servicios brinden información precisa.

Beneficio: *Que los trabajadores al hablar de los servicios, brinden información precisa.

*Terminar con la visión personalizada de los servicios.

*Resaltar que el trabajo corporativo, contribuye con la sociedad.

17.- PROBLEMA DETECTADO

Falta mayor motivación de parte de los jefes para que los trabajadores acepten responsabilidades y convicción, para que las tomen como propias.

Recomendación: *Aplicar las recomendaciones y observaciones que haga el personal, cuando sean viables.

*Prestarles mayor atención, para fomentar la cooperación y el interés en la empresa.

Medios a utilizar: *Crear una campaña con carteles y cursos motivacionales que sean impartidos por lo menos una vez al año.

***Buzón de Sugerencias**, donde las inquietudes sean respondidas por lo menos cada mes y en caso de ser necesario el mismo día.

Beneficio: *Mejorar los resultados en la ejecución de órdenes.

*Fomentar el compromiso con lo que se hace y el interés por el estado de la empresa.

18.- PROBLEMA DETECTADO

Indiferencia a los problemas que se suscitan en todos los departamentos y un alto desinterés por aportar soluciones, predomina el sólo querer estar al tanto de los sucesos.

Recomendación: Promover en los trabajadores el interés integral y no sólo departamental.

Medios a utilizar: usar los métodos antes mencionados.

Beneficio: Evitar la posibilidad de que se generen rumores o chismes en la empresa.

19.- PROBLEMA DETECTADO

Hacen falta medios internos de comunicación, que propicien el uso de canales formales para las relaciones interpersonales, pero principalmente las institucionales.

Recomendación: *Aplicar un *Programa de Comunicación Organizacional* elaborado por un licenciado en Comunicación, o mejor aún, tener un Departamento ubicado en la misma línea de mando gerencial, con dos o tres personas que atiendan estos aspectos.

Medios a utilizar: Tablero de Avisos, Buzón de Sugerencias, Carteles, Mensajes en Sobre de Salario, Audiovisuales, Pláticas Informales, Reuniones informales y formales, Manual de Inducción, Trípticos y Folletería, Calendarios de Actividades, Cursos de Capacitación y Motivación, Videos, Boletines, Campañas de Prevención, Revista, etc.

Beneficio: *Se canalizan las inquietudes por los medios idóneos, según las necesidades de la empresa y de los empleados.

*Propicia que los mensajes lleguen a su destinatario y se posibilita la retroalimentación.

20.- PROBLEMA DETECTADO

Nula capacitación.

Recomendación: Crear Programas y ver la capacitación como una inversión y no como un gasto.

Medios a utilizar: *Realizar un *Sondeo* para conocer las principales demandas en este rubro y realizar un programa acorde a las mismas.

*Establecer contacto con instituciones Educativas para que, por intercambio publicitario, se brinden los cursos de actualización y se abaraten costos.

Beneficio: *Incremento en la productividad

Aplicación: Los cursos deben ser parte de las prestaciones y algunos darlos en horario de trabajo, aunque también en fines de semana y, por lo menos, tener dos al año, en cada una de las áreas de CPR.

PROGRAMA PREVENTIVO

Para evitar a futuro problemas en Comunicación Organizacional es preciso que los mensajes sean transmitidos, del emisor al receptor por más de una vía.

El método que se sugiere para CPR es el de la **Auditoría de Comunicación**, del cual hablamos en el capítulo III. El esquema de auditoría puede tener muchas formas e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos escritos y **su principal virtud es que no sólo remedia problemas existentes sino que los ayuda a prevenir.**

En la **Comunicación Descendente** tendrá que verificarse por parte de los directivos, que se estén cumpliendo con los objetivos, políticas, procedimientos, reglas y relaciones superior-subordinado, a través de evaluaciones por Departamento que pueden aplicarse trimestralmente.

Además de utilizar los elogios, recompensas, promociones y otros elementos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales.

En la **Comunicación Horizontal** deben darse reuniones cada mes, con la finalidad de hacer sugerencias y propuestas para el cambio o el reforzamiento de aspectos endebles.

En la **Comunicación Ascendente** deberá revisarse si los mensajes están siendo entendidos; medir el grado de motivación y participación; si están recibiendo la información que desean obtener; mantener y acrecentar los medios para que exista retroalimentación y saber si se están sintiendo escuchados.

Uno de los principales instrumentos que pueden utilizarse para corregir y prevenir, es aplicar un sondeo que permita detectar inquietudes y futuros problemas, de preferencia que se haga cada año.

Formular un calendario de actividades para todo el año, que sea distribuido entre los empleados.

Poner en práctica un programa de prevención de accidentes.

Uno de los aspectos a realizarse cuanto antes, es contemplar la propuesta de contar con un Departamento de Comunicación Organizacional, que cuente con personal, presupuesto y espacios propios, para que por lo menos, cada año replantee las estrategias en su materia.

A mediano plazo, también ese Departamento puede encargarse de las Relaciones Públicas y hacer funciones de Selección de Personal, instancia de la que se carece en este momento en el organigrama de CPR.

CONCLUSIONES

Si bien las organizaciones se ven influidas por factores externos en su operación, una de las condiciones preponderantes para que permanezcan, pero sobre todo para que funcione de manera óptima, consiste en tener a un personal integrado y comprometido con sus objetivos, es decir satisfecho de pertenecer a ella.

En toda organización y en este caso en la empresa informativa radiofónica, es indispensable contar con una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la empresa, que permitan el cabal entendimiento de los medios por los que se van a obtener las metas planteadas; metas, que por otra parte, deben ser posibles de alcanzar.

El desconocimiento, la apatía y la rigidez en las organizaciones en materia de comunicación, impiden que exista un intercambio de mensajes efectivos entre los mandos altos, medios y de base, impidiendo con ello, que se lleve a cabo un proceso idóneo de retroalimentación donde las personas que la constituyen, se hagan partícipes de los avances, al tomarles en consideración sus aportaciones, pero principalmente, en que se les reconozca la importancia de su papel en la consecución de los objetivos.

La necesidad de contar con un Programa de Comunicación Organizacional Interno, se hace patente en Corporación Puebla de Radiodifusión, para que el factor humano saque un provecho del 100% de los instrumentos técnicos, administrativos y económicos de la empresa.

Para ello, es indispensable que se tenga plena confianza en la capacidad de cada trabajador, tanto para hacer aportaciones nuevas en sus labores cotidianas, como

para que entienda que el eslabonamiento de los trabajos individuales, hace el todo de la organización y que una falla en cualquiera de los eslabones, afecta al conjunto.

Por consiguiente, la integración efectiva de los empleados es básica y la manera de promoverla es aplicando instrumentos de la Comunicación Organizacional, principalmente abriendo canales adecuados para fomentar el sentido de pertenencia a la empresa y demostrarles, que se les tiene confianza para que asuman responsabilidades, sin mayores presiones que ser los mejores.

La aplicación de un Programa de Comunicación Organizacional en Corporación Puebla de Radiodifusión, precisa de la participación de un licenciado en Comunicación, toda vez que tienen las herramientas profesionales para ello. Además, es el idóneo para aplicarlo y darle seguimiento.

ANEXOS

ANEXO I

MODELO DE ENCUESTA A PERSONAL DE BASE

Lo que a continuación se le pregunta es para obtener datos para mi trabajo de tesis de licenciatura. Por favor, conteste con toda la sinceridad, ya que las respuestas serán únicamente para uso personal y nadie más las leerá. Donde se le requiera que elija entre varias opciones, escoja sólo una.

GRACIAS POR CONTESTAR

- 1.- Edad _____
- 2.- Antigüedad en la Empresa _____
- 3.- ¿Qué estudios tiene?
 Ninguno Primaria Secundaria

 Preparatoria Licenciatura Especialidad

Otros _____

Sino concluyó alguno de los niveles de estudio especificar hasta que semestre o año curso, y porque los interrumpió:

ESTADO DE OPINION

- 4.- ¿Conoce la historia de la empresa?
___ Si ___ No ___ Un poco
- 5.- ¿Le gustaría conocer más acerca de la empresa?
___ Si ___ No ___ Me es indiferente
- 6.- ¿Qué opinión tiene de la empresa?
___ Muy buena ___ Buena ___ Igual a otras

___ Mala ___ Muy mala
- 7.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?
___ Si ___ No
- 8.- ¿Conoce lo que ofrece el Contrato de Trabajo?
___ Si ___ No

¿Por qué? _____
- 9.- ¿Cree Ud. que recibe un salario justo por el trabajo que desempeña?
___ Si ___ No
- 10.- ¿Se siente satisfecho trabajando en la empresa?
___ Si ___ No
- 11.- ¿Por qué trabaja en la empresa?
___ Toman en cuenta mi opinión
___ Queda cerca de mi casa
___ Me gusta el trabajo
___ Me tratan bien mis jefes
___ Hay buen ambiente de trabajo

- Me acomoda el horario
- 12.- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
 Salario Justo
 Estabilidad en el empleo
 El ambiente de trabajo
 Otros _____
- 13.- ¿Qué le gustaría que hubiera en la empresa?
 Mejor ambiente de trabajo Mejores jefes Mejor equipo y material
 Mejores compañeros Otro _____
- 14.- De Corporación Puebla me molesta:
 El horario
 Nada
 Su ubicación
 Mi jefe
 Mis compañeros
 El ambiente de trabajo
 Otros _____
- 15.- ¿Le permiten a usted participar para convertir a la empresa en un lugar agradable de trabajo?
 Si No
- 16.- De haber contestado no, le gustara hacerlo y explique de que manera _____
- 17.- ¿Qué le gusta de las relaciones con otras reas de la empresa? _____
- 18.- ¿Qué le disgusta de las relaciones con otras reas de la empresa? _____
- 19.- ¿Recomendaría a otras personas trabajar en Corporación Puebla y por qué?
 Tiene buenas prestaciones
 Los horarios son buenos
 Me tratan bien
 Toman en cuenta mi opinión
 Me gusta el ambiente de trabajo
 No la recomendará
- 20.- ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?
 Muy buena
 Buena
 Normal
 Regular
 Mala
- 21.- ¿Mantiene Usted relaciones de amistad con sus compañeros?
 Si No Con todo Con algunos Con ninguno

- 22.- Si la respuesta anterior fue negativa ¿Por qué?
- No existen medios para eso
 - No tengo tiempo
 - Cada quien se dedica a su trabajo
 - No me interesa
- 23.- ¿Le gustaría conocer y saludar a todas las personas que trabajan en Corporación Puebla?
- Si No
- 24.- ¿Considera usted que existe una separación entre el personal?
- Si No
- 25.- Si su respuesta fue Si, ¿Cómo crees que pueda solucionarse?
- Actividades de acercamiento
 - Usar medios impresos de información
 - Otros _____

CONOCIMIENTO DEL PUESTO Y FUNCIONES

- 26.- Mencione usted el departamento al que pertenece _____
-
- 27.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?
- Todas
 - Algunas
- 28.- Mencione tres de las funciones de su cargo:
- _____
- _____
- _____
- 29.- ¿De qué manera le son dadas las órdenes de trabajo?
- Verbalmente
 - Por escrito
- 30.- Si las órdenes se las dan por escrito ¿de qué forma?
- Circular
 - Memorándum
 - Recados
- 31.- Respecto a las reglas de seguridad en la empresa:
- No las conozco
 - Si las conozco

32.- Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿cómo las conoció?

- Se las explicó su jefe
- Se las platicaron los compañeros
- Buscó usted la información
- Las supuso

33.- Si tiene exceso de trabajo:

- Se queda más tiempo
- Sale en su horario normal
- Hace lo más urgente en su horario de trabajo

34.- ¿Realiza actividades laborales que no le corresponden?

- Si
- No

Si contestó afirmativamente, diga cuales _____

35.- ¿Las realiza a menudo?

- Si
- No
- A veces

¿Cuáles? _____

36.- ¿Te gustaría que el personal de la empresa supiera de su trabajo?

- Si
- No

37.- ¿Existe algún método de control para conocer la eficiencia de su trabajo?

- Si
- No

¿Cuál? _____

38.- Si no existe un método de control para conocer la eficiencia en su trabajo. ¿Le gustaría que lo hubiera?

- Si
- No

¿Cuál? _____

39.- ¿Te gustaría que hubiera un reconocimiento de parte de la empresa para quien realice bien su trabajo?

- Si
- No

¿Cuál? _____

REDES DE COMUNICACION

40.- ¿Conoce usted qué servicios presta Corporación Puebla?

Si No

Si respondió afirmativamente, mencione algunos: _____

41.- Cuando usted entró a laborar en la empresa. ¿alguien le explicó sus funciones y responsabilidades?

Si No

42.- ¿Conoce usted las actividades que se realizan dentro de la empresa?

Ninguna
 Algunas
 Todas

43.- ¿Cómo se entera de las actividades?

En juntas
 Por su jefe
 Por los compañeros

44.- Generalmente las órdenes de trabajo las recibe de:

Su jefe
Otros _____

45.- Cuando se le piden que realice otra actividad de trabajo, ¿se le explica correctamente como debe hacerlo?.

Si No A veces

46.- Si usted tiene dudas sobre su trabajo. ¿A quién le pregunta?

A su jefe inmediato
 A sus compañeros
Otros _____

47.- ¿Su jefe le explica las razones de sus órdenes al tomar decisiones?

Si No A veces

48.- ¿Su jefe lo anima a aceptar la responsabilidad y tomar decisiones?

Si No A veces

49.- Cuando se presenta un problema, ¿sabe Ud. a quien

dirigirse?

Si No A veces

50.- Si le piden su opinión para la resolución de un problema de otro departamento:

Acepta
 Le informa a su jefe inmediato

51.- Cuando existe un problema en otro departamento, Ud.:

Está enterado de él
 Trata de ayudar a solucionarlo
 No le da importancia

52.- Cuando usted tiene una sugerencia para mejorar el trabajo que realiza, ¿la da a conocer?

Si No

Si contestó no, explique porque _____

53.- Si su respuesta fue si, ¿cómo da a conocer las sugerencias?

Por escrito dirigidas al jefe inmediato y firmadas
 Por escrito y sin nombre
 En las juntas
 Se las hago saber a mi jefe verbalmente
 Las comento con mis compañeros

54.- ¿Cree usted que haga falta un instrumento por el que se den a conocer las noticias al interior de la empresa?

Si No

GRACIAS POR CONTESTAR

ANEXO II

MODELO DE ENCUESTA A PERSONAL INTERMEDIO

Lo que a continuación se le pregunta es para obtener datos para mi trabajo de tesis de licenciatura. Por favor, conteste con sinceridad, ya que la respuestas serán únicamente para uso personal. Donde se le requiera que elija entre varias opciones, escoja sólo una.

GRACIAS POR RESPONDER

1.- Puesto

Antigüedad _____

2.- ¿Cuántas personas tiene bajo su mando? _____ -

3.- ¿Realiza siempre las mismas actividades o varían? _____

4.- Si éstas varían, ¿qué tan a menudo y por qué?

5.- ¿Qué es lo que más le gusta o le disgusta de su trabajo?

6.- ¿Qué importancia considera que tiene su trabajo dentro de la empresa?

7.- ¿Se siente satisfecho con el puesto que desempeña actualmente?

Si _____ No _____ A veces _____

8.- ¿Le gustaría ocupar otro puesto? ¿Cuál? ¿Por qué?

9.- Cómo se siente trabajando en Corporación Puebla

Excelente Bien Regular Mal

10.- ¿Cuáles cree que son las ventajas o beneficios de pertenecer a Corporación Puebla?

Imagen social Salario y prestaciones Posibilidad de ascenso

Otros _____

11.- ¿Conoce las prestaciones que otorga la empresa?

Si No Algunas

Si contestó Si o Algunas, mencione las que conoce y qué le parecen:

12.- ¿Conoce los objetivos y políticas de Corporación Puebla?

Si No

Si su respuesta fue afirmativa mencione algunas:

13.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de su trabajo?

Si No Algunos

14.- ¿Cuándo usted recibe una orden de trabajo, le es fácil comprenderla? Esto es,
las órdenes ¿son dadas con claridad?

Si No A veces

15.- ¿Cómo considera la comunicación entre...

a)usted y sus compañeros

Excelente Buena Regular Mala

b) usted y su jefe inmediato

Excelente Buena Regular Mala

c) usted y sus subalternos

Excelente Buena Regular Mala

16.- ¿Le gustaría que hubieran medios para mejorar la comunicación al interior de la
empresa?

Si No

17.- ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?

Excelente Bueno Regular Malo

18.- Generalmente las órdenes de trabajo las recibe de:

Su Jefe

Otros _____

19.- Estas ór

24.- ¿Conoce las reglas de seguridad, prevención de accidentes e higiene?

Si No Algunas

25.- ¿Se las hace saber a sus empleados?

Si No

26.- Le gustaría que en Corporación Puebla hubiera: (Se dejó la pregunta abierta)

27.- ¿Son tomadas en cuenta por su jefe las opiniones para mejorar su trabajo?

Si No Algunas

28.- ¿Anima a la gente bajo su responsabilidad a aceptar sus deberes y a hacer sugerencias?

Si No

¿Por qué? _____

29.- De Corporación Puebla le molesta:

Nada Su ubicación Su Jefe Sus compañeros

El ambiente de trabajo El horario

Otros _____

30.- ¿Tiene algo que comentar? _____ -

GRACIAS

ANEXO III

MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Lic. Raúl Audifred

Subdirector de Corporación Puebla de Radiodifusión

Presente

Me permito distraerlo de sus ocupaciones para solicitar su colaboración en la elaboración de mi tesis profesional, con la respuesta a las siguientes preguntas acerca de su trabajo en Corporación Puebla de Radiodifusión.

De antemano agradezco la ayuda que pueda prestarme.

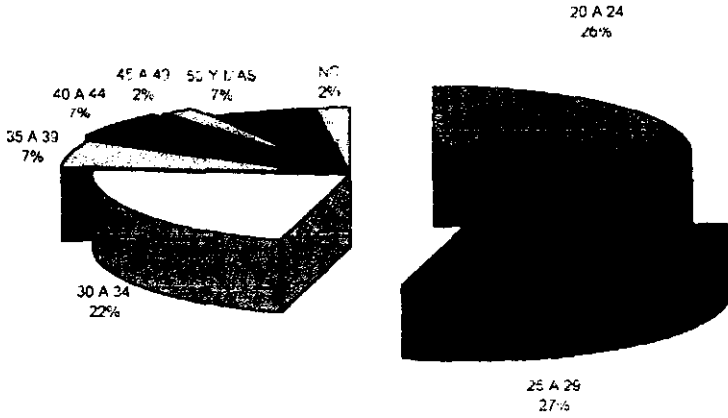
- 1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Corporación?
- 2.- ¿Cuál ha sido su experiencia laboral en ese tiempo?
- 3.- ¿Cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?
- 4.- ¿Cómo ha logrado el cumplimiento de esos objetivos?
- 5.- ¿Cuáles son los métodos que utiliza para evaluar la consecución de esos objetivos?
- 6.- ¿Cuáles son los problemas más comunes a los que se enfrenta?
- 7.- ¿Cómo considera la comunicación con sus subordinados?
- 8.- ¿Qué piensa de la comunicación interna, funciona de manera adecuada y oportuna?
- 9.- ¿Cómo considera la comunicación con:
clientes;
proveedores;
familia de los empleados;
sindicato.
- 10.- Por lo general, ¿cómo resuelve los problemas de comunicación?
- 11.- ¿Considera que hacen falta instrumentos para tener una buena comunicación entre el personal y de estos con su jefes?
¿Para tener una buena comunicación con proveedores y clientes?
- 12.- ¿Cómo considera el clima laboral en Corporación Puebla?
- 13.- Las órdenes, ¿las da usted por escrito o de forma verbal? ¿Por qué?
- 14.- ¿Piensa que sus órdenes son entendidas o, por el contrario mal interpretadas?
- 15.- Cuando su personal hace sugerencias, ¿las toma en cuenta? y ¿les comunica que tomó en cuenta su sugerencia?
- 16.- ¿Anima a sus subalternos a aceptar sus

responsabilidades y a hacer sugerencias para mejorar el trabajo de la empresa? ¿Por qué?

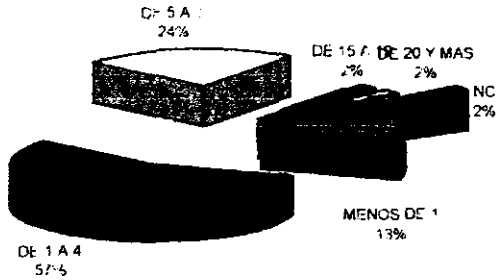
- 17.- ¿Qué opina de las prestaciones para los empleados?
- 18.- ¿Considera que existen los canales apropiados para detectar inconformidades entre los empleados?
- 19.- ¿Piensa que los clientes son los más importantes en Corporación Puebla?
- 20.- ¿Cuáles cree que son las ventajas o beneficios de pertenecer a Corporación Puebla?
- 21.- ¿Qué le gustaría que hubiera en Corporación Puebla, en lo laboral, material y social?
- 22.- ¿Tiene algo que comentar?

**ANEXO IV
GRAFICAS**

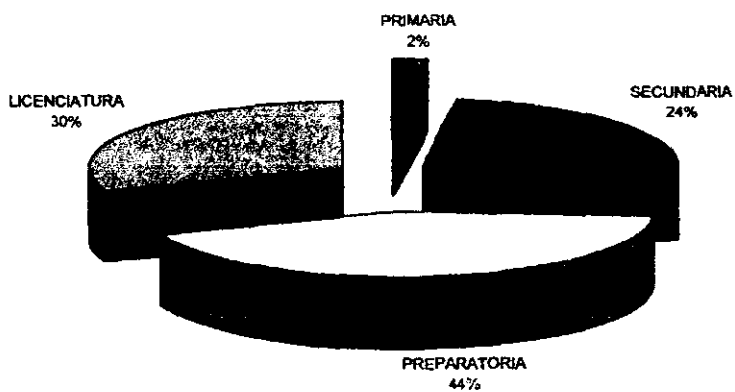
(GRÁFICA 1)
 EDAD DE LOS ENCUESTADOS
 (Años)



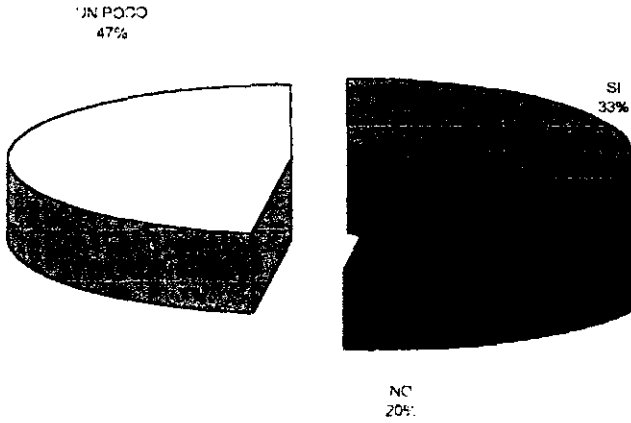
(GRÁFICA 2)
 ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES



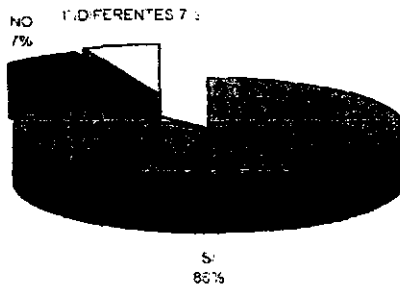
(GRÁFICA 3)
ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES



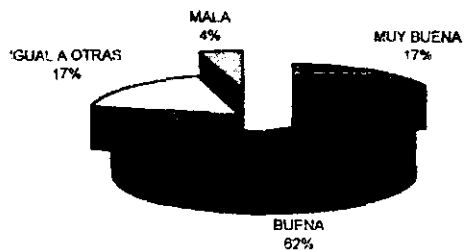
(GRÁFICA 4)
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



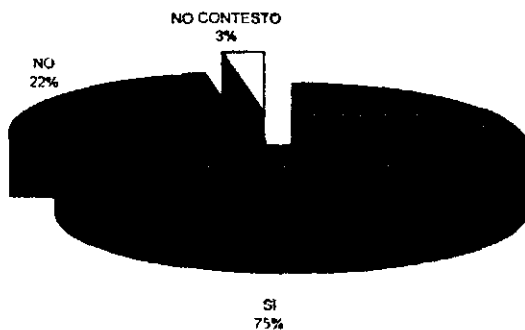
(GRÁFICA 5)
LES GUSTARÍA CONOCER MAS ACERCA DE LA EMPRESA



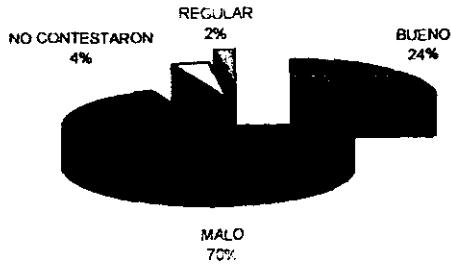
(GRÁFICA 6)
OPINIÓN DE LA EMPRESA



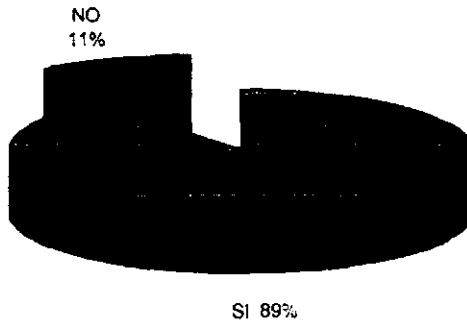
(GRÁFICA 7)
CONOCE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA



(GRÁFICO 8)
OPINIÓN SOBRE EL SALARIO

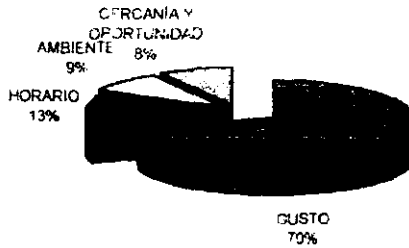


(GRÁFICA 9)
SATISFACCIÓN POR TRABAJAR EN LA EMPRESA

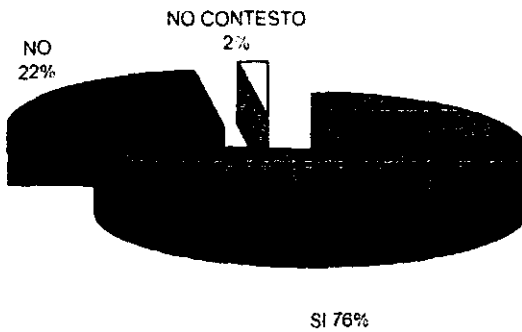


NOTA: DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS, EL 43.4% SEÑALÓ QUE ES GUSTA SU TRABAJO

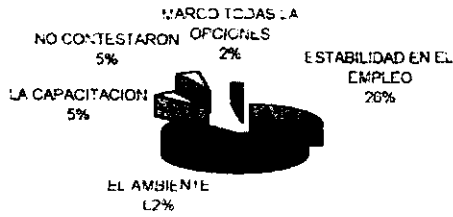
(GRÁFICA 10)
MOTIVOS POR LOS QUE SE TRABAJA EN LA EMPRESA



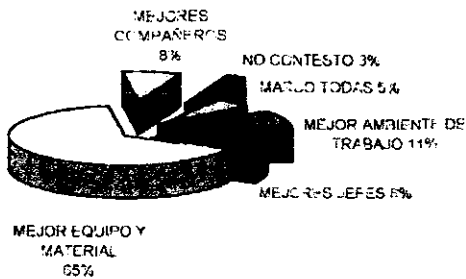
(GRÁFICA 11)
RECOMENDARÍAN TRABAJAR EN CORPORACIÓN PUEBLA



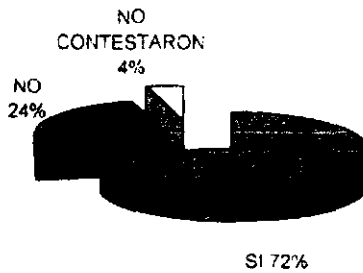
(GRÁFICA 12)
LO QUE MAS GUSTA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA



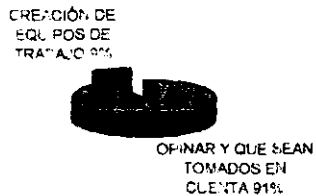
(GRÁFICA 13)
NECESIDADES EN LA EMPRESA



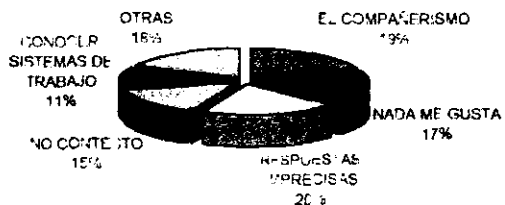
(GRÁFICA 14)
FACILIDADES QUE BRINDA LA EMPRESA, PARA HACERLA UN
LUGAR AGRADABLE



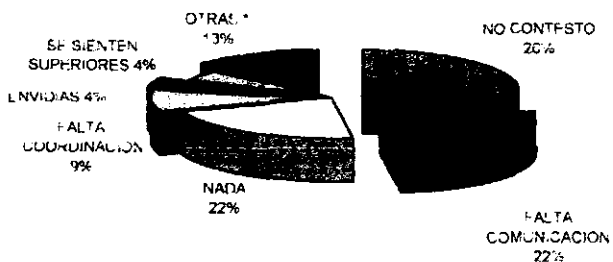
PRINCIPALES EXIGENCIAS LABORALES
(GRÁFICA 15)



(GRÁFICA 16)
LO QUE GUSTA DE LAS RELACIONES CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA

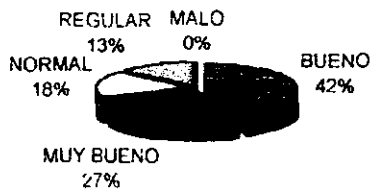


(GRÁFICA 17)
LO QUE LES DISGUSTA DE LAS RELACIONES CON OTRAS AREAS

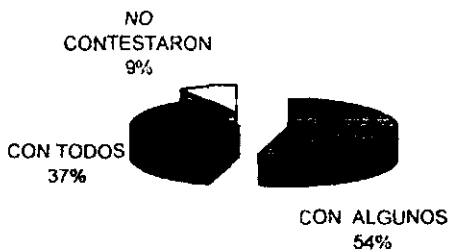


* OTRAS - FALTA DE PREPARACIÓN, DE ATENCIÓN, SATURACIÓN DE TRABAJO, PREPONENCIA Y AIRES DE GRANDEZA

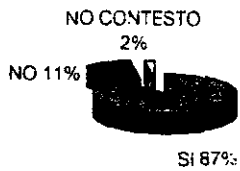
(GRÁFICA 18)
ESTADO DE LAS RELACIONES CON JEFES INMEDIATOS



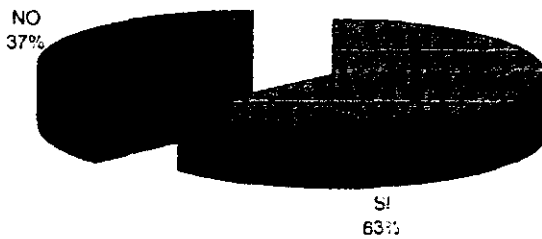
(GRÁFICA 19)
ESTADO DE LAS RELACIONES DE AMISTAD CON LOS
COMPAÑEROS DE TRABAJO



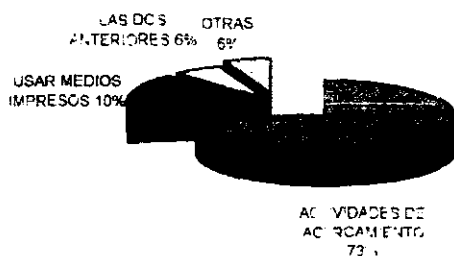
(GRÁFICA 20)
DESEO POR CONOCER A LOS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA



(GRÁFICA 21)
EXISTE DISTANCIAMIENTO EN EL PERSONAL



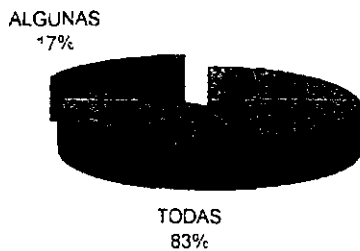
(GRÁFICA 22)
SOLUCIONES AL DISTANCIAMIENTO ENTRE EL PERSONAL



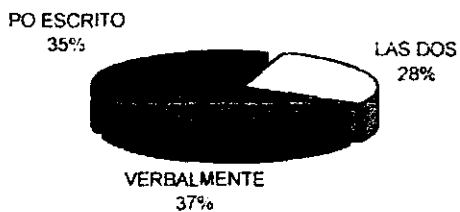
(GRÁFICA 23)
CONOCIMIENTO DEL NOMBRE DEL DEPTO. EN EL QUE LABORA



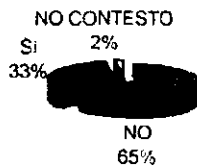
(GRÁFICA 24)
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
PERSONALES



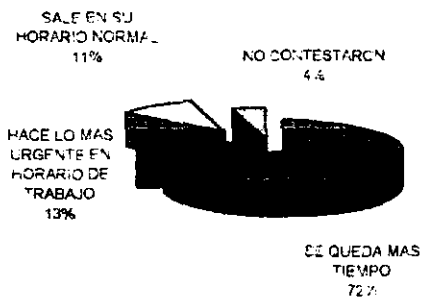
(GRÁFICA 25)
FORMA EN QUE SON DADAS LAS ÓRDENES DE TRABAJO



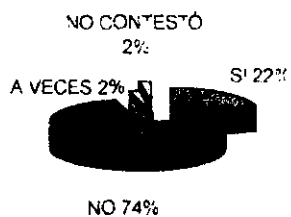
(GRÁFICA 26)
CONOCIMIENTOS DE LAS NORMAS DE PREVENCIÓN DE
ACCIDENTES LABORALES



(GRÁFICA 27)
ACTITUDES ANTE EL EXCESO DE TRABAJO



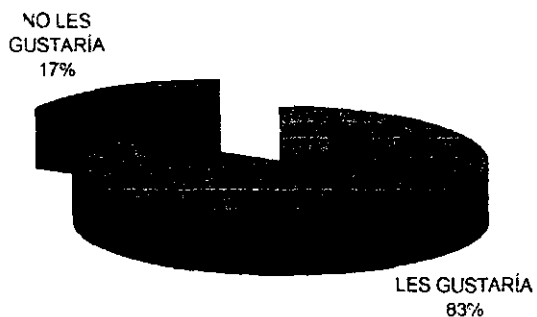
(GRÁFICA 28)
EL PERSONAL REALIZA LABORES ADICIONALES A LAS SUYAS



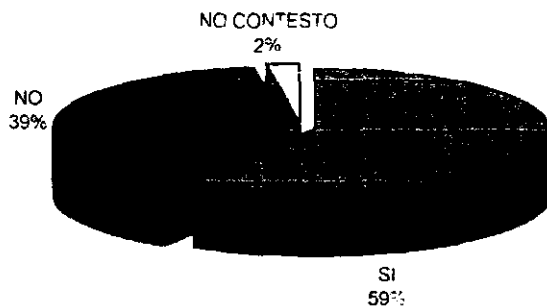
(GRÁFICA 29)
PERIODICIDAD CON LAS QUE LAS REALIZAN



(GRÁFICA 30)
NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO LABORAL

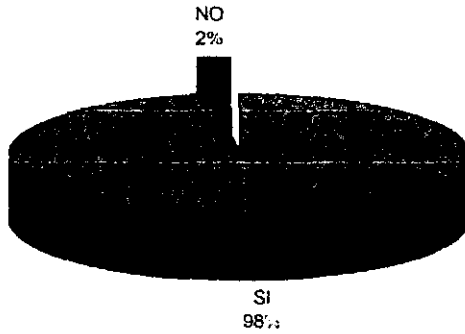


(GRÁFICA 31)
EXISTENCIA DE MÉTODOS DE CONTROL DE EFICIENCIA LABORAL

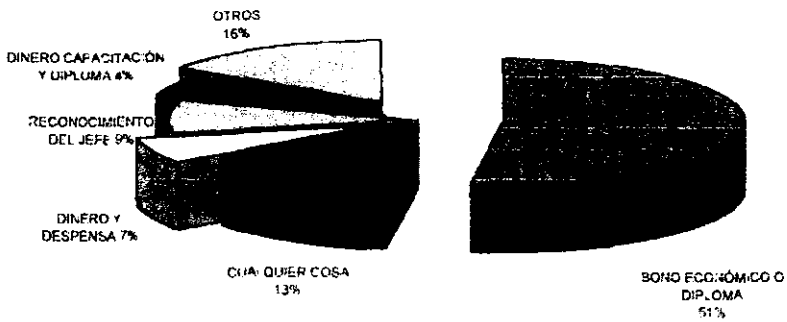


NOTA. AL 100% DE LOS QUE CONTESTARON NEGATIVAMENTE,
LES GUSTARÍA TENER UN MÉTODO DE CONTROL

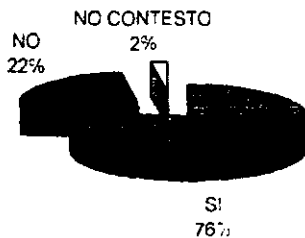
(GRÁFICA 32)
NECESIDAD DE INSTAURAR RECONOCIMIENTOS LABORALES



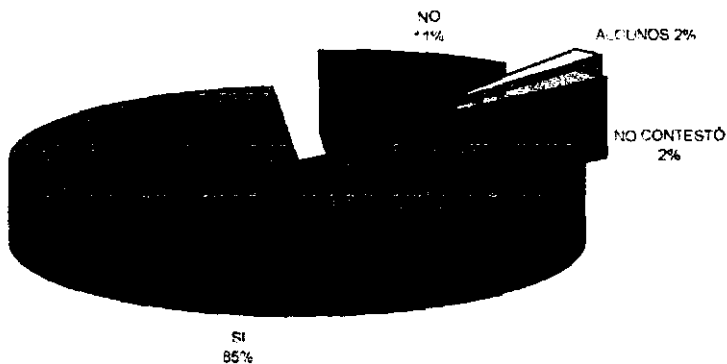
(GRÁFICA 33)
SUGERENCIAS DE RECONOCIMIENTOS LABORALES



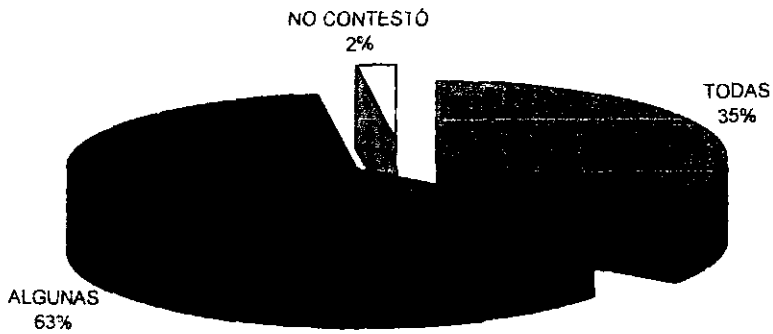
(GRÁFICA 34)
CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA CORPORACIÓN
PUEBLA



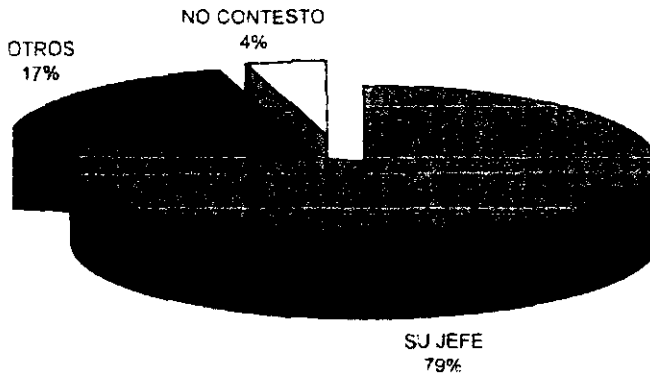
(GRÁFICA 35)
EXISTENCIA DE MECANISMOS DE INDUCCIÓN LABORAL



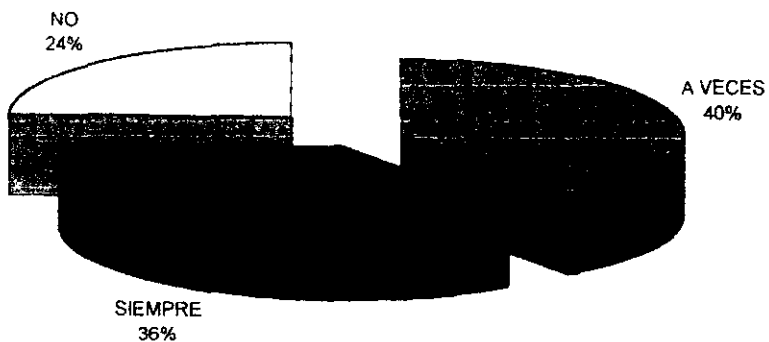
(GRÁFICA 36)
CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA



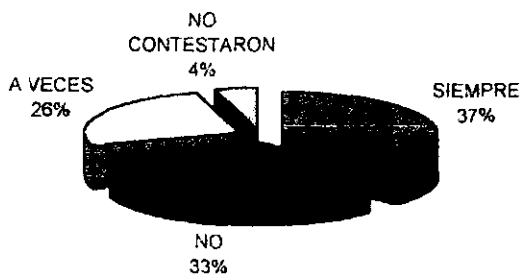
(GRÁFICA 37)
ORIGEN DE LAS ÓRDENES DE TRABAJO



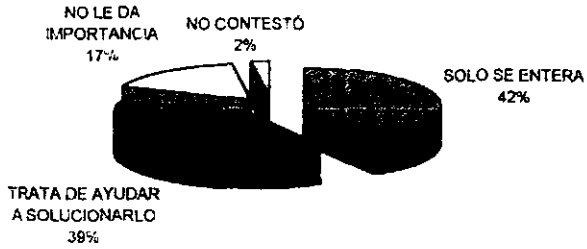
(GRÁFICA 38)
EXPLICACIÓN DE ÓRDENES POR PARTE DEL JEFE



(GRÁFICAS 39)
MOTIVACIÓN PARA ACEPTAR NUEVAS RESPONSABILIDADES



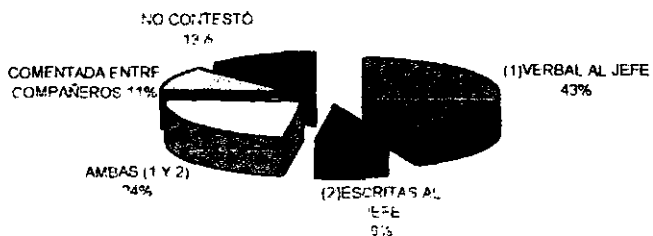
(GRÁFICA 40)
ACTITUD ANTE PROBLEMAS EN OTROS DEPTOS. DE LA EMPRESA



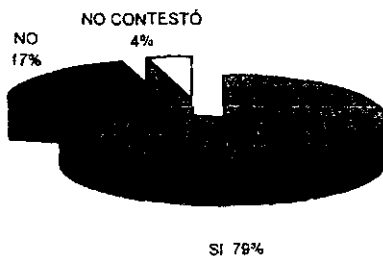
(GRÁFICA 41)
CONFIANZA PARA EXTERNAR OPINIONES DE MEJORAS LABORALES



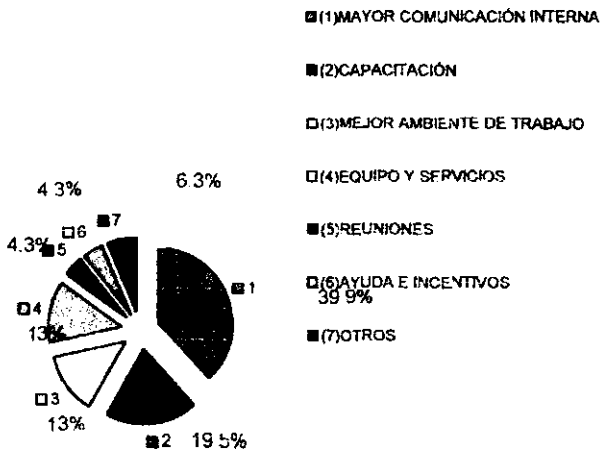
(GRÁFICA 42)
CANALES PARA DAR A CONOCER LAS SUGERENCIAS



(GRÁFICA 43)
NECESIDAD DE MEDIOS PARA CONOCER LOGROS DEPARTAMENTALES Y EMPRESARIALES



(GRÁFICA 44)
NECESIDADES DETECTADAS



NOTAS

OTROS MAS ESTACIONES. PERIÓDICO MURAL Y MANUAL DE INDUCCIÓN
SERVICIOS CAFETERÍA BOTIQUÍN Y ESTACIONAMIENTO

BIBLIOGRAFIA

Arrieta Erdozain Luis. Un concepto de Comunicación Organizacional. Edit. Diana. México.

Bonilla Gutiérrez Carlos. La Comunicación, función básica de las relaciones públicas. Edit. Trillas. Primera Edición. México, 1988.

Corral Corral Manuel. La Ciencia de la Comunicación en México. Edit. Trillas; Primera Edición. México, 1986.

Costa Lima Luis, Doria Francisco Antonio, Katz Chaim Samuel. Diccionario Básico de Comunicación. Edit. Patria; Cuarta Edición. México, 1989.

Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Colección Diccionarios EP. Ediciones Paulina. España, 1991.

Fernández Collado Carlos. La Comunicación en las organizaciones. Edit. Trillas. México, 1991.

González Alonso Carlos. Principios Básicos de Comunicación. Edit. Trillas. México, 1992.

Blake Reed H., Haroldsen O. Edwing. Taxonomía de conceptos de la comunicación.

Edit. Nuevomar. México, 1984.

Hall L. Administración de Empresas. Tomo 6; Edit. Edaf. Madrid.

Homs Quiroga Ricardo. La Comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991.

Berlo David K. El Proceso de la Comunicación. Editorial El Ateneo. México, 1992.

Litterer Joseph A. Análisis de las organizaciones. Edit. Limusa. México, 1979.

Litterer Joseph A. Análisis de las organizaciones. Editorial el Ateneo. México, 1979

Martínez de Velazco, Nosnik Abraham. Comunicación, Organización Práctica, manual gerencial. Edit. Trillas. México, 1991.

Myers Michele Tolela, Myers Gaile. Administración mediante la Comunicación. Edit. McGraw-Hill. México, 1983.

Paoli J. Antonio. Comunicación e Información, perspectivas técnicas. Edit. Trillas. México, 1987.

Peredo Roberto. Introducción al Estudio de la Comunicación. Ediciones de Comunicación; Serie Iberoamericana de Comunicación. México, 1986

Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Edit. Limusa. México, 1987.

Ríos Szalay Jorge. Relaciones públicas, su administración en las organizaciones.

Roda Salinas F. J., Beltrán de Tera R. Información y comunicación, los medios y su aplicación. Edit. Gustavo Gili. Barcelona, 1988.

Rojas Demóstenes. Técnicas de Comunicación Ejecutiva. Edit. McGraw-Hill. México, 1994.

Stoner James A. F., Freeman R. Edward. Administración. Edit. Prentice Hall. México, 1994.

Toussaint Florence. Crítica de la información de masas. Edit. Trillas. México, 1989.