

301302



# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

*Handwritten initials/signature*

## **"EL MANUAL DE BIENVENIDA COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACION INTERNO EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA"**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA MARTHA PATRICIA BENHUMEA LEON**

**FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D.F.

1986



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

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

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

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

## I N D I C E.

INTRODUCCION.	1
<u>CAPITULO I.</u>	
DEFINICION DE COMUNICACION.	3
ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.	5
TIPOS BASICOS DE LA COMUNICACION.	11
BARRERAS DE LA COMUNICACION.	13
<u>CAPITULO II.</u>	
COMUNICACION ORAL.	15
COMUNICACION ESCRITA.	17
COMUNICACION MIMICA O NO VERBAL.	18
<u>CAPITULO III.</u>	
PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.	21
CONTROL SOBRE EL PROCESO DE LA COMUNICACION.	22
<u>CAPITULO IV.</u>	
LA COMUNICACION COMO FENOMENO SOCIAL.	24
CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN BASE A SU FUNCION.	26

COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS. 29

CAPITULO V.

MEDIOS UTILIZADOS EN UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
PARA UNA BUENA COMUNICACION. 40

MEDIOS DE COMUNICACION CON EL PERSONAL. 42

MEDIOS DE COMUNICACION DELIBERATIVA EN LA EMPRESA. 45

CAPITULO VI.

PROBLEMAS QUE TIENEN ORIGEN AL NO EXISTIR UN MANUAL  
DE BIENVENIDA. 53

CAPITULO VII.

INVESTIGACION DE CAMPO. 54

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 68

BIBLIOGRAFIA. 71

## I N T R O D U C C I O N .

El desarrollo que a la Comunicación debe dársele es de vital importancia en nuestros días y esto obedece a una razón que es evidente: Sirve a todos.

Millares de personas utilizan la comunicación como valioso -- instrumento de sus actividades para contribuir al logro de objetivos cualesquiera que éstos sean.

Dentro de nuestra sociedad, es parte integral en las funciones que el ser humano realiza, pues de ella depende el funcionamiento de todo organismo social y actualmente se maneja como algo intrascendental sin saber la magnitud que ésta juega en su vida.

El gran interés por mejorar la Administración del elemento más valioso con que cuentan las Instituciones: sus recursos humanos, ha dado origen a la creación de la siguiente investigación, la cual se realiza por la observancia de bajo rendimiento en una Dependencia Pública, en la cual a falta de una comunicación efectiva y desconocimiento de medios se traduce en errores comunes y frecuentes. Ahora bien, es responsabilidad directa y esencial, de todos los niveles con autoridad de la Institución el conocer, difundir y aplicar en forma efectiva la comunicación en su departamento o área de trabajo para poder lograr un mejor funcionamiento de sus empleados y así seguir en la línea comunicacional de la Institución.

*El siguiente material se sustenta en principios y fundamentos técnicos que mediante un ejercicio adecuado coadyuva a desarrollarse eficazmente la comunicación.*

*Los capítulos que comprenden dicha investigación tratan agrosomodo del proceso de David K. Berlo; los diferentes tipos de comunicación que existen así como las características que integran cada uno para su efectiva utilización; las barreras -- que impiden la comunicación en forma total o parcial; la comunicación como fenómeno social y la comunicación en la organización tratando como punto principal los medios de comunicación con el personal y los medios de comunicación deliberativa en la empresa ya que son casos de nuestro estudio.*

## TEMARIO.

### CAPITULO I.

DEFINICION DE COMUNICACION.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

TIPOS BASICOS DE LA COMUNICACION.

BARRERAS DE LA COMUNICACION.

### CAPITULO II.

COMUNICACION ORAL.

COMUNICACION ESCRITA.

COMUNICACION MIMICA O NO VERBAL.

### CAPITULO III.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.

CONTROL SOBRE EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

### CAPITULO IV.

LA COMUNICACION COMO FENOMENO SOCIAL.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN BASE A  
SU FUNCION.

COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS.

CAPITULO V.

MEDIOS UTILIZADOS EN UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA UNA BUENA COMUNICACION.

MEDIOS DE COMUNICACION CON EL PERSONAL.

MEDIOS DE COMUNICACION DELIBERATIVA EN LA EMPRESA.

CAPITULO VI.

PROBLEMAS QUE TIENEN ORIGEN AL NO EXISTIR UN MANUAL DE BIENVENIDA.

CAPITULO VII.

INVESTIGACION DE CAMPO.



Enciclopedia Espasa - Calpe:

"Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir - con otros un asunto, tomando su parecer". (4)

Rafael Hernández:

"La comunicación del ser humano es una dación, en que se basa el principio y la razón de ser del universo; la máquina no puede comunicar por que no tiene alma ni espíritu, no puede engendrar, que es otro tipo de comunicación; tampoco puede enseñar, pues carece de efectividad por lo enseñado y finalmente no puede guiar, porque le falta un fin trascendente". (5)

Haciendo una interpretación de lo mencionado por los autores anteriormente citados se puede decir que:

La comunicación consiste en transmitir ideas o información de una persona a otra, estableciendo una relación del individuo con el medio en que se desenvuelve, es decir, se transmiten - todas las influencias o estímulos del exterior en un intercambio constante con otros seres.

Ahora bien, la comunicación es el medio más versátil y eficaz que utiliza el ser humano para realizar actividades de información de cualquier especie ya sea en cuestiones formales o - informales entre individuos pertenecientes a una sociedad o - grupo pre-establecido.

---

(4) Idem

(5) Idem.

## 2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

Se puede decir que para que la comunicaci3n se lleve a cabo - deber3n intervenir una serie de elementos que conforman un -- proceso de comunicaci3n cuya sistematizaci3n de s3mbolos que- se utilizan para informar, contribuyen a lograr una comunica- ci3n m3s efectiva y un reforzamiento adecuado seg3n lo indica el Proceso de David K. Berlo.

### 2.1. Fuente-Encodificador.

Es la persona que encodifica un mensaje a trav3s de determina- do canal para producir una respuesta.

La fuente-encodificador debe poseer diferentes caracter3stici- cas para que el mensaje llegue a su destino.

#### a) Habilidades en la comunicaci3n:

Existen cinco habilidades de comunicaci3n entre las que se en- cuentran dos propias de la fuente-encodificador que son hablar y escribir; dos propias del decodificador-receptor que son -- leer y escuchar y una que es propia de ambas: la reflexi3n. Dentro de estas habilidades existen otras que intervienen en- la comunicaci3n no verbal como ser3an las gesticulaciones, mo- vimientos corporales, pinturas, etc.

Si la fuente-encodificador no posee las suficientes habilida- des de hablar y escribir no podr3 encodificar mensajes y la - comunicaci3n se nulifica.

#### b) Actitudes:

Es la forma de comportarse hacia determinado individuo. La ac- titud dentro de la fuente-encodificador se divide en:

- Actitud hacia s3 mismo. Es la confianza que tiene en s3 mis- mo la fuente-encodificador para expresar un mensaje, ya que -

cuando ésta no se posee el mensaje no llega a su destino o bien se mal interpreta.

- Actitud hacia el tema que se trata. Cuando la fuente-encodificador no cree lo suficiente en el tema que va a tratar, es difícil que la comunicación sea fluida y veraz.

- Actitud hacia el receptor. La fuente-encodificador debe mostrar interés y aceptabilidad hacia el receptor en el acto de comunicación ya que de no ser así la comunicación se desvirtúa o se nulifica.

c) Nivel de conocimiento:

El nivel de conocimientos que la fuente-encodificador posea del tema es muy importante ya que no se puede transmitir lo que no se sabe o lo que no se entiende, asimismo no se pueden enviar mensajes cuando se es demasiado erudito en alguna materia pues el receptor probablemente no lo entendería.

d) Sistema socio-cultural:

Este va a marcar la forma en que la fuente-encodificador va a comunicarse de acuerdo al nivel social y cultural en el que se ha desarrollado.

2.2. El Decodificador-Receptor.

Es la persona que recibe el mensaje enviado por la fuente-encodificador y que va a cambiar su conducta de acuerdo al mensaje recibido.

El decodificador-receptor al igual que la fuente-encodificador, debe poseer las siguientes características:

a) Habilidades en la comunicación:

Si el decodificador-receptor no posee las habilidades de leer

y escuchar no podrá decodificar mensajes.

b) Actitudes:

Es la forma de comportarse del decodificador-receptor al decodificar mensajes y estas son las anteriormente vistas en la fuente-encodificador.

c) Nivel de conocimiento:

El grado de conocimientos que el decodificador-receptor posea es importante para que pueda decodificar mensajes con exactitud o efectividad ya que si no conoce el código y el contenido del mensaje enviado por la fuente no lo entenderá.

d) Sistema socio-cultural:

El nivel social y cultural en el que el decodificador-receptor se ha desarrollado afecta la interpretación que se haga de los mensajes.

### 2.3. Mensaje.

Es la esencia, lo que se va a transmitir. Dentro del mensaje se encuentran tres características:

a) Código:

Es el conjunto de símbolos que forman palabras, sonidos, letras, etc., todo esto conforma el lenguaje.

b) Contenido:

Es la información que ha sido elegida por el fuente-encodificador para expresar su propósito.

c) Tratamiento:

Es la forma en que la fuente-encodificador va a estructurar -

el código y el contenido para que sea recibida con agrado por parte del decodificador-receptor.

#### 2.4. Canal.

Es un medio portador o un conducto por el cual la fuente-encodificador va a transmitir un mensaje.

Dentro del canal debemos mencionar la siguiente clasificación:

##### a) Mecanismos de unión en el hombre:

Se presentan por medio de los sentidos (vista, olfato, tacto, gusto y oído).

##### b) En la máquina:

Se presentan por medios de transporte (ondas sonoras, avión, carro, camión, etc) y por otros como son los medios masivos de comunicación (televisión, cine, prensa, radio, etc).

Cabe hacer mención que en el acto de comunicación la fuente-encodificador se convierte en decodificador-receptor y viceversa.

De aquí se desprende la retroalimentación a la que también se le llama rebote o reprovisión dadas por ambos y esta debe ser tratada en un punto aparte porque el proceso de David K. Berlo no lo incluye como retroalimentación sino como una habilidad encodificador-decodificador: reflexión.

#### \*. RETROALIMENTACION O FEED-BACK.

Es la respuesta dada por el receptor al mensaje de la fuente. Esta se da por medio de preguntas, dudas, comentarios o aclaraciones, gestos o actitudes no orales de los receptores.

La retroalimentación es un instrumento que sirve para ayudar

a un individuo a que haga conciencia de su forma de comportarse y que ésta puede afectar a otros aunque sea inconscientemente.

Dentro de la retroalimentación se toman en cuenta las necesidades, motivaciones, y sentimientos tanto de la fuente como del receptor siempre y cuando se dé con el deseo sincero de ayudar.

#### \*.1. El Feed-Back útil.

Todos los seres humanos desean alcanzar consciente o inconscientemente algún objetivo; durante el proceso de comunicación se da el Feed-Back pero algo en la vida de los seres humanos impide que produzca los efectos deseados o resultados en las personas que los reciben.

Muchas veces, la fuente-encodificador estimula a que se dé el Feed-Back, y el decodificador-receptor lo da en forma insultante, o no se comprende o bien se da en forma adecuada pero se recibe inadecuadamente.

Para que el Feed-Back sea eficaz tiene que ser:

##### a) Descriptivo en vez de evaluativo.

El usar palabras con el fin de valorar a las personas trae como consecuencia que las personas se defiendan o se sientan heridas en su seguridad psicológica por lo cual las incitamos a defenderse.

##### b) Específico en vez de general.

Al hablar con las personas se debe hacer de una manera clara y directa, determinando con detalle lo que se va a decir para evitar que sea confuso.

c) Dado en el momento preciso.

Buscar siempre el momento oportuno para decir algo, generalmente el mejor momento es inmediatamente después de ocurrido el hecho o circunstancia, a fin de que se dé el Feed-Back. No debemos hacerlo cuando una persona está enojada, tensa o comiendo, pues lo más seguro es que reaccione violentamente o se le olvide.

d) Ser expresado con claridad.

Se debe hacer lo más abiertamente posible a fin de que no -- existan errores en su interpretación y quede comprendido, -- así la retroalimentación es más efectiva.

### 3. TIPOS BASICOS EN LA COMUNICACION.

Dentro de toda comunicaci3n, cualquiera que esta sea, intervienen tres tipos b3sicos:

#### 3.1. Interpersonal.

Es la comunicaci3n que se mantiene con las dem3s personas, - es decir, que las personas en cualquier momento pueden comunicarse con los seres que las rodean y est3 considerada la comunicaci3n interpersonal como una necesidad ya que un hombre no puede vivir aislado de los dem3s, pues sufrirla de - rioro en sus facultades mentales.

La comunicaci3n interpersonal tiene tres caracter3sticas:

##### 3.1.1. Directa:

Se considera directa porque involucra proximidad f3sica del emisor y receptor. Estos dos elementos se comunican y se encuentran identificados a partir de todos o de algunos de sus sentidos. Se considera como la observaci3n de la persona con la que se va a tratar; en pocas palabras es la comunicaci3n cara a cara.

##### 3.1.2. Selectiva:

Escoger o seleccionar los temas que se van a tratar con la -- otra persona en base a la forma de ser del receptor.

##### 3.1.3. El3stica:

Se considera el3stica porque el emisor se convierte en receptor y viceversa en el acto de comunicaci3n.

La comunicaci3n interpersonal es din3mica porque genera acti - tudes, emociones y un intercambio de las personas que la lle



van a cabo. El dinamismo se da en el grado de comprensión - entre los sujetos que se comunican: mientras más fácil, re- laxada y libre fluya el tema a tratar, mayor comprensión -- existirá entre el emisor y el receptor.

En las comunicaciones interpersonales los roles o papeles - de un emisor cambian en proporción directa al tipo de recep- tor al cual se está dirigiendo. Entraña diferentes formas- de comportamiento de acuerdo al lugar, personas, etc., o -- sea aceptar que todas las personas desempeñan una gran can- tidad de roles porque viven una inmensa cantidad de situa- ciones de comunicación.

### 3.2. Personal.

En este tipo de comunicación interviene la personalidad del individuo. Cuando una persona se siente segura de sí misma, emitirá mensajes fáciles de comprender y aceptar por parte- del receptor, por lo que la retroalimentación es mejor.

Por otra parte, una persona que se muestra equilibrada no - sólo aumentará la disposición que los demás sienten hacia - ella sino que será un buen receptor y existirá mayor efecti- vidad en la comunicación.

En general cuando una persona tiene una personalidad bien de- finida y equilibrada, la gente le dará mayor crédito a sus - palabras y se evitarán barreras.

### 3.3. Defensivas .

También se le considera como anulador, ya que liquida comple- tamente el acto de comunicación en cuanto a efectividad. Se utiliza cuando las personas se sienten amenazadas en su segu- ridad psicológica.

Este tipo de comunicación tiene ciertas características:

### 3.3.1. Comunicación de Cobertura.

Cuando una persona se siente amenazada por el giro que va tomando una conversación, tiende a cubrirse de lo que considera un desprestigio moral, intelectual, social y se dedica a demostrar que lo importante es lo que piensa.

### 3.3.2. Comunicación Hostil.

Es parecida a la anterior pero se manifiesta en un forma agresiva. En ella, se trata de destruir directamente al receptor es decir, cara a cara.

### 3.3.3. Comunicación Manipulante.

Se caracteriza porque el emisor asume una actitud de aparente superioridad e inocencia de los cuales se vale para imponer opiniones y actos a los demás.

### 3.3.4. Comunicación Evasiva.

Se caracteriza cuando una persona elude los mensajes molestos y hace a un lado el tema que se trata dedicándose a otro que no tiene relación alguna.

## 4. BARRERAS DE LA COMUNICACION.

En toda comunicación se presentan los denominados ruidos que impiden que ésta se logre plenamente pues se distorsiona lo que queremos decir.

De su presencia las personas son culpables aunque se de o no cuenta de ello cada vez que se comunican.

Se puede definir a la Barrera como un obstáculo que impide la efectiva comunicación y comprensión del mensaje.

Las Barreras se clasifican de la siguiente manera:

#### 4.1. Barreras Físicas.

Son causadas por el medio ambiente que rodea a un individuo como es el clima, mala ventilación, que el lugar no sea cómodo, exceso de ruido, etc.

#### 4.2. Barreras Fisiológicas.

Son alteraciones en el organismo del emisor o receptor, como dolor de cabeza, dolor de estómago, dolor de muela, tartamudez, sordera, etc.

#### 4.3. Barreras Semánticas.

Se presentan cuando existen diferencias de significados en el emisor y/o receptor, es decir, que manejan símbolos que no significan lo mismo.

#### 4.4. Barreras Psicológicas.

Son aquellas causadas por mala recepción, por enjuiciar, por falta de atención, por sacar una conclusión precipitada, etc. es decir, por aquellos prejuicios y actitudes que presente el mismo emisor o receptor.

#### 4.5. Barreras Administrativas.

Se presentan en una organización, no siguiendo un nivel jerárquico; se da por mala planeación u organización.

## CAPITULO II .

### CLASIFICACION DE LA COMUNICACION.

#### 1. COMUNICACION ORAL.

La palabra es la forma de comunicación más fácil y más utilizada entre los seres humanos. El lenguaje se ha ido modificando de acuerdo al progreso que se va viviendo.

" El lenguaje actual todavía está sujeto a transformación --- pues se incorporan conceptos nuevos deshechando los que ya no se utilizan y buscando nuevas formas para que haga más bello y fluido Este producto humano ". (6)

Cuando el hombre comunica sus ideas, experiencias y necesidades a otros para lograr ayuda, comprensión y cooperación debe hablar bien, de modo coherente y convincente.

Dentro de cualquier organización, la comunicación debe reunir algunas características, para que sea eficaz:

##### 1.1. Brevedad.

Lo que se va a transmitir debe ser corto a fin de que la persona que lo recibe lo asimile y comprenda totalmente todo el contenido de dicho mensaje.

##### 1.2. Precisión.

Determinar los elementos necesarios en base a las reglas semánticas y ortográficas para que el mensaje no resulte incompleto.

---

(6) Manual de Psicología. Fernando Carreño Huerta.  
Editorial Porrúa. Año 1982. Pág. 95

### 1.3. Directo.

Lo que se va a transmitir debe darse en forma directa, es decir, dárselo a quien corresponde porque si se comete el error de dárselo a un transmisor y otro más, cuando llega al verdadero, el mensaje se encuentra distorsionado, lo cual puede -- traducirse en pugnas de gravedad o sinsabores.

### 1.4. Momento.

Buscar el tiempo más adecuado para transmitir un mensaje.

Se puede decir que hablar es algo excepcional, es un arte, ya que muy pocas personas saben que es el medio más importante - de comunicación y lo desvirtúan con frases incorrectas e incoherentes.

El lenguaje verbal posee cuatro tipos de significados:

#### a) El significado intencional.

Es lo que pretende decir el emisor antes de expresarlo, sin embargo, es posible que lo diga y no coincida con su verdadera intención.

#### b) El significado de contenido:

Es producido por el contenido del mensaje mismo, tal como es expresado.

c) El significado que proviene de señas y símbolos incluyendo el lenguaje y que recibe el nombre de significado simbólico.

#### d) El significado interpretativo:

El receptor da al mensaje que recibe la interpretación de ---

acuerdo a sus experiencias, a su nivel social y cultural, a estímulos internos y externos, etc.

## 2. COMUNICACION ESCRITA.

Este tipo de comunicación es muy común y está considerada como de mayor efectividad debido a que nos sirve para posteriores consultas, por lo que la retroalimentación es mejor.

Debe reunir ciertas características para su mejor desarrollo:

### 2.1. Claridad.

Consiste en escribir lo más entendible y abiertamente posible a fin de que se comprenda fácilmente lo que se quiere decir.

### 2.2. Precisión.

Al igual que en la comunicación oral se deben determinar los elementos necesarios para que el mensaje no resulte incompleto.

### 2.3. Pureza.

" La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos; -- con ello se lograrán resultados eficaces ". (7)

### 2.4. Síntesis.

Debe hacerse de tal manera que abarque los puntos más impor -

---

(7) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia Editorial Trillas. México 1984 Pág. 395.

tantes de lo que se va a tratar. Se debe ir de lo general a lo particular a fin de dar sólo la esencia de lo que se escribe.

### 2.5. Naturalidad.

Se debe redactar el escrito en una forma simple, es decir, -- utilizando la forma del propio lenguaje.

### 2.6. Cortesía.

Debe redactarse el escrito en una forma respetuosa ya que en ello demuestra la persona su educación.

## 3. COMUNICACION MIMICA O NO VERBAL.

Puede ser definida como todos aquellos aspectos extralingüísticos de la conducta. La comunicación no verbal es inacabable, no podemos ocultar los objetivos que perseguimos.

El hombre no se comunica sólomente a través de la palabra o -- de la escritura sino que por medio del cuerpo con sus movimientos interviene decisivamente en la comunicación así como los gestos faciales.

En la vida cotidiana una persona puede comunicar diversas impresiones por el sólo movimiento de sus ojos, cejas, hombros o manos; el gesto y los movimientos pueden llegar hasta donde la palabra no llega y refleja estados de ánimo.

Para estudiar a la comunicación no verbal es necesario analizar cuatro elementos:

### 3.1. El tipo de toma de conciencia.

El individuo se da cuenta de los significados de las demás - personas, cuando les da información. Es decir, cada individuo le da interpretación tomando conciencia de la comunicación no verbal del receptor a cierta actitud en la que interpretamos y le damos cierto significado.

### 3.2. Tipo de información transmitida.

Podemos decir que la comunicación no verbal transmite determinado mensaje y se puede interpretar de las siguientes formas:

#### - Azar:

Podemos decir que un movimiento al azar tiene un significado para el individuo que lo lleva a cabo más no para el que lo observa.

#### - Idiosincrático:

Es un tipo de conducta no verbal que ya es regular y puede ser interpretado como una comunicación no verbal y es un movimiento individual y característico.

#### - Compartido:

Es aquel que se da en común en una clase de individuos.

### 3.3. Unidad de conducta bajo observación.

Se refiere a que cuando se estudia la comunicación no verbal se deben ver qué tipos de conductas están bajo observación, esto va a depender de lo que más interese a la persona.

### 3.4. Origen de cada unidad.

Aquí abarca lo que es la naturaleza de la comunicación en -- cuanto a estados de ánimo como son ira, enojo, alegría, etc.



y la intensidad, se refiere al grado del estado emocional - que se va a reflejar en la comunicación no verbal.

El cuerpo también es importante dentro de la comunicación no verbal y la diferencia de éste y las expresiones faciales estriba en que los primeros no son tan obvios como los segundos ya que éstos son en forma directa.

Dentro de la comunicación no verbal existen tres tipos:

a) Lenguaje por signos:

Se emplean gestos o tonos vocales que representan o expresan una palabra, número o signos de puntuación.

b) Lenguaje de acción:

Incluye todas las actividades que se realizan cada día para atender las necesidades personales.

c) Lenguaje de objetos:

Permite la comunicación por medio de las cosas materiales, incluyendo el cuerpo humano y el vestuario.

Al emplear tanto el lenguaje de signos como el de acción o el de objetos utilizamos el cuerpo para dos funciones no verbales;

- Para darle mayor énfasis a nuestro mensaje verbal.

- Para revelar o manifestar nuestras actitudes, emociones, -- sentimientos y pensamientos.

## CAPITULO III.

### PRINCIPIOS Y CONTROL DE LA COMUNICACION.

#### 1. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.

*Nos permiten realizar comunicaciones más efectivas con las personas a quienes se desea transmitir un mensaje.*

*Estos se clasifican en cuatro que son:*

##### *1.1. Principio de la Claridad.*

*Se refiere a que el emisor debe transmitir un mensaje lo más claro, preciso y abierto a fin de que se dé la comunicación.*

*Para que el principio de la claridad exista debe ser recibido el mensaje y comprendido, así como evitar que existan deficiencias en lo que se va a transmitir - en caso de emisor - y poner atención suficiente - en caso de receptor - para evitar fallas.*

*Además el receptor debe retroalimentar a la persona la cual le ayudará a comprender mejor el contenido del mensaje y tendrá toda la información necesaria para dar una respuesta correcta.*

##### *1.2. Principio de la Integridad.*

*Las comunicaciones que se lleven a cabo deberán tomar en cuenta el aspecto socio-cultural de las personas, se debe comunicar de una forma respetuosa, ya que de hacerse así se obtendrá una mayor cooperación por parte de las personas para lograr un objetivo previamente fijado.*

### 1.3. Principio del uso estratégico de la Organización Informal.

El dirigente de una empresa o Administrador debe establecer comunicaciones con sus empleados fuera de las horas de trabajo, pero no en una forma de Jefe a subordinado o viceversa, sino en una forma más cordial y amena ya que así podrá conocer más a sus empleados en actitudes, forma de pensar, comportamiento, etc.

Por lo tanto, el Administrador debe ser sencillo y quitarse la máscara frente a sus subordinados en el momento adecuada fin de que los mismos se sientan más aceptados e importantes para el Administrador; se logrará con ello mayor efectividad en las comunicaciones que se establezcan en la organización.

### 1.4. Principio de la Ejecución.

Debe ponerse en práctica aquello que se decide o se piensa. Conocer la importancia que la comunicación tiene dentro de una Institución y hacer partícipe a los subordinados de la misma, haciéndoles ver sus ventajas y desventajas, pidiendo su opinión y sugerencias al respecto y forma de ejecutarla.

## 2. CONTROL SOBRE EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

El Administrador debe pedir a sus subordinados que realicen una lista de aquellos problemas que detecten en su área de trabajo, o incluso en otras áreas a fin de superar deficiencias.

Ya entregadas dichas listas, el Administrador deberá proceder a observar, analizar, decidir cuales son los problemas más graves y que deben solucionarse antes que los demás.

Posteriormente va a establecer juntas o reuniones periódicas con sus subordinados en la que todos participarán exponiendo sus puntos de vista.

Tal vez el problema tenga solución, tal vez debe dejarse pendiente o falte detectar otros factores que no se tomaron en cuenta y que en la disputa saldrán a relucir; pero todo esto contribuirá a que entre las personas de ambos niveles se mantenga un grado de acercamiento - aunque sea por aspectos laborales - se darán cuenta de la importancia que tiene el discutir y opinar sobre cierto tema o punto que está perjudicando a la organización.

Este proceso es un control que el Administrador mantiene y -- realiza para lograr mayores resultados en la Institución.

## CAPITULO IV.

### LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

#### 1. LA COMUNICACION COMO FENOMENO SOCIAL.

La comunicaci3n es algo que practica el hombre en forma constante; lo cual lo distingue de otros grupos como los animales ya que el hombre tiene la facilidad de adaptarse al medio y transformarlo...

El hombre primitivo se une en sociedad, es decir, se une con otras personas para formar un grupo. Al unirse, se da cuenta de que tienen ciertas necesidades que deben de satisfacer esto lo obliga a comunicarse. Asi el hombre triunfa sobre la naturaleza y aprende que uniendo sus fuerzas a otras podran lograr cosas mejores.

Esto ultimo hoy en dia, cobra mayor auge, ya que el hombre al fusionarse en grupos transmiten y aplican conocimientos y actitudes en beneficio de la sociedad.

##### 1.1. Capacidades.

Las capacidades dentro de la comunicaci3n como fenomeno social son partes que conjuntan a la personalidad y que siempre consciente o inconscientemente est3n en juego:

Capacidad intelectual:

- Memoria.
- Inteligencia.
- Aprendizaje.

### Capacidad Volitiva:

- Voluntad.
- Deseos.
- Impulsos.

### Capacidad Afectiva:

- Emociones.
- Sentimientos.
- Pasiones.

El hombre ha aprendido que los grupos proporcionan experiencias o informaciones que pueden transformar a su personalidad sus pensamientos y sentimientos.

Ha aprendido que la sociedad le marca reglas que impiden algunas actitudes y actos, es decir, que la sociedad reprime las tendencias naturales de cada individuo en particular, con el objeto de facilitar mejores relaciones dentro de la sociedad a la que se pertenece.

Pero ¿Qué tienen que ver las capacidades con la Comunicación? Pues que del grado de conocimiento que se tenga acerca de la personalidad depende la eficacia de la comunicación, ya que un hombre comunica algo de acuerdo con su posición en la sociedad, con sus intenciones conscientes o inconscientes y con el nivel intelectual respecto de cierto tema o hecho.

### 1.2. Rol o Papel.

Es la reacción y acción que un grupo espera de sus miembros. Generalmente el hombre que pertenece a un grupo, realiza actos

que él sabe que los demás esperan de él y sacrifica su personalidad porque no comunica lo que siente o piensa, ha dejado de existir como persona individual, y un hombre debe tener la facultad de sentirse a sí mismo, como una unidad independiente del mundo que lo rodea, debe estar consciente de que piensa y actúa en función de sí mismo.

El hombre se comunica de diferentes maneras de acuerdo al rol que esté desempeñando, realizando un acto; utilizando para ello un medio específico.

## 2. CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN BASE A SU FUNCION.

La comunicación dentro de un organismo social se da de una indole muy variada, según sea la información que se maneje.

### 2.1. Comunicación interna.

Es la que se establece entre los miembros que forman una organización, grupo escolar o institución determinada. Asuntos -- que se manejan dentro de la Institución en la cual se labora.

Ejemplo: La distribución de una tarea a los miembros de un Departamento u oficina.

### 2.2. Comunicación externa.

Son los mensajes o información que se produce fuera de la organización y que originan interacciones con motivo de las operaciones de la empresa.

*Ejemplo: La solicitud o envío de información a otra Institución.*

### *2.3. Comunicación formal.*

*Se relaciona con las formas de actuar, facultades, objetivos y responsabilidades de quienes funcionan dentro del organismo social.*

*Se refiere al intercambio de información que se hace entre los miembros de un grupo, pero en razón de los puestos o funciones asignadas para llevar a cabo un objetivo determinado.*

*Ejemplo: Una orden para buscar cierta información.*

### *2.4. Comunicación informal.*

*Se refiere a aquella comunicación que se da fuera de la empresa modificando la estructura formal al ser puesta en práctica. Se refiere al conjunto de interrelaciones espontáneas que son determinadas por información que no se refiere a --- cuestiones de trabajo sin considerar los niveles jerárquicos o funciones.*

*Ejemplo: Invitación a una fiesta o reunión.*

### *2.5. Comunicación implícita.*

*Se desarrolla y se basa en las creencias y tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo y sólo deja pasar aquella información que consideren razonable y aceptable.*

*Ejemplo: Cuando no se le da información a otras áreas porque*



se piensa que quieren realizar cambios dentro de la misma.

#### 2.6. Comunicación ascendente.

Se da cuando la comunicación va de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores; es importante este tipo de comunicación porque permite conocer resultados, consultas, sugerencias, quejas, etc.

Ejemplo: La petición de un permiso o solicitud necesaria.

#### 2.7. Comunicación descendente.

Es cuando la comunicación se da desde los niveles más altos hacia los niveles más bajos, comunicando lo que se desea saber en dichos niveles.

Ejemplo: Una sugerencia, una queja, comentario o petición.

#### 2.8. Comunicación horizontal.

Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos opuestos -- dentro del mismo rango en la organización. A través de este podemos fijar políticas, toma de decisiones, mejor conocimiento de actividades a otras áreas con lo cual se logra un mayor interés y colaboración por parte de cada una de las unidades.

Ejemplo: De un Jefe de Departamento a otro Jefe de Departamento, para obtener información.

### 2.9. Comunicación longitudinal o transversal.

Es la comunicación que se da en ambas direcciones: ascendentes y descendentes, cuando una persona tiene autoridad puede intervenir en las actividades de otra unidad ajena a la suya; siempre y cuando tenga interés en ella.

Ejemplo: El área de Ventas se interesa en cómo va el área de Producción para hacer un presupuesto en cuanto a ventas.

### 2.0. Comunicación circular.

Abarca todos los niveles de la estructura organizacional. - Se desarrolla principalmente en la organización informal y favorece un alto grado de efectividad en el trabajo, la efectividad de esta dependerá del grado de aproximación que haya entre los miembros de un grupo de trabajo.

Ejemplo: Cuando se realiza una orden sin saber quien la dictó.

### 3. COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS.

El factor humano es esencial en todo organismo social, ya que de este depende el éxito o fracaso de una empresa. En algunos casos se piensa, que el recurso humano es propiedad de la empresa por el hecho de existir un contrato de trabajo y no se toma en cuenta que este recurso está en estado de transición y se le debe dar mayor importancia a fin de que contribuya eficientemente y se dirija con su esfuerzo al logro de objetivos.

Se debe mantener comunicación constante con los empleados, desde el momento en que ingresan a la Institución hasta su retiro total o parcial de la misma.

### 3.1. Orientación.

El propósito de la orientación es crear seguridad en el mismo empleado con respecto a su puesto, y con respecto a las relaciones que pueda establecer dentro y fuera de la empresa.

Crear una conciencia de que si coopera y si se encuentra tranquilo, su productividad será mayor y/o mejor, y se dirigirá al logro de objetivos.

#### 3.1.1. Objetivos.

" La palabra objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa ". (8)

Se clasifican en tres:

a) Objetivos institucionales.

Es la razón de ser de una empresa, el motivo para el cual fue creada; para satisfacer a clientes, a la coeactividad, al gobierno, a los accionistas y a la propia empresa.

b) Objetivos individuales.

Son los que pretende alcanzar una persona con respecto a sí misma (autorrealización).

c) Objetivos de terceros.

Son totalmente ajenos a la empresa, se refiere a lo que una persona o sociedad desea lograr con respecto a la empresa.

---

(8) Administración por Objetivos. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México 1985. Pág. 29.

### 3.1.2. Incentivos.

Es el estímulo que se le otorga al trabajador a fin de que se encuentre a gusto en la empresa y opere eficientemente.

Se clasifican en tres:

#### a) Identidad.

Se le conoce también como identificación. Todo individuo puede identificarse con la naturaleza y finalidad de la organización en la que trabaje. El individuo debe sentir que forma parte de la empresa y que su contribución es vital para el buen funcionamiento de ésta.

La empresa a su vez, debe desarrollar en el individuo el sentimiento de pertenecer, hacerle que se sienta del equipo y la parte de importancia que desempeña dentro de éste.

Así el individuo contribuye al logro de objetivos institucionales y la empresa al logro de objetivos individuales.

#### b) Oportunidad.

Es la ayuda y el estímulo por parte del organismo social para que un individuo se supere. Brindar la oportunidad de que cada individuo tenga el suficiente campo para desarrollar todas sus capacidades y potencialidades para que sienta que está colaborando.

#### c) Equidad.

Darle a cada individuo un trato justo y equitativo, sin distinciones ni preferencias; estableciendo respeto y confianza, creándole orgullo por la labor que desempeña.

### 3.2. Disciplina.

Debe comunicarse a los empleados los reglamentos que rigen en la empresa de tal manera que ellos se adapten a las mismas, las entiendan y ejecuten correctamente; además los Ad-

ministradores deben saber dirigir a sus subordinados con el objeto de lograr mayor contribución de su parte y crear un clima de confianza y cordialidad entre los mismos.

### 3.2.1. Liderazgo (Generalidades).

Hace ya varias décadas se ha dado un nuevo enfoque al liderazgo en donde el líder deja de ser el jefe absoluto, impositivo, dogmático, manipulador y privilegiado.

Ahora el líder comparte la responsabilidad y la toma de decisiones con su equipo de trabajo.

El líder ayuda a su equipo de trabajo a lograr los objetivos que se han planteado.

El líder está consciente de que su papel es importante y -- ejerce autoridad; empero debe poseer carisma, es decir, inspirar confianza, simpatía y respeto del grupo que maneja con el objeto de que apliquen capacidades, conocimientos y actitudes favorables a las situaciones que se les presenten.

Existen varias formas de dirigir a un grupo, algunas son bastante efectivas y traen como consecuencia resultados positivos, pero otras no lo son tanto y traen resultados negativos.

#### a) Autócrata consumado.

El autoritarismo es como inyectar corriente a un motor sobre ruedas y que éste puede salir disparado hacia cualquier di-rección.

Se requiere de un alto grado de control para tener seguridad de que el motor irá hacia donde queremos. Si el único impulso que siente el trabajador es el de escapar al castigo, nada nos asegura que su escape será en dirección que nosotros queremos y para que así sea requerimos de cerrar todas las demás soluciones de huir. Se determinan todas las políticas y detalles. Las direcciones se dan poco a poco, las recom-

penas y los castigos se otorgaban arbitrariamente, sin razón ni explicación alguna, y las actividades futuras nunca se dan a conocer de antemano.

b) Autócrata Benévolo.

Se dan órdenes sin presiones, de una manera cariñosa y fraternal. No se toma en cuenta lo que dicen los empleados. - La empresa está diciéndole al trabajador que si no cumple - con lo que de él se espera, le serán terminados los beneficios que se le han dado.

c) Indiferente.

Cada uno tiene libertad de hacer lo que le plazca, pues no les interesa el trabajo. El Jefe no se preocupa por nada.

d) Democrata.

Todas las políticas y los pormenores se discuten ampliamente. Se estimulan las críticas y el grupo toma decisiones.

Existen diferentes tipos de empleados de acuerdo a la personalidad de cada individuo:

a) Activo.

Es aquella persona que participa, que opina, le gusta oírse. Posee creatividad e iniciativa. Busca colaborar en todo momento. Es la parte activa de un grupo de trabajo.

b) Pasivo.

Es aquella persona que no pide la palabra por timidez, porque le da igual. No participa, no comunica lo que piensa o siente. Se abstiene de expresar sus puntos de vista.

c) Conflictivo.

Es aquella persona que no cree en la bondad de las reuniones, siente que va a perder el tiempo. Su actitud es destructiva. Toma las cosas muy personales porque se ve afectado.

tada en cualquier situación y entonces ofrece comentarios - negativos y carentes de validez.

### 3.3. Apreciación individual.

El Administrador debe hacer que sus subordinados participen en el análisis y evaluación de su propio rendimiento; con lo cual podrá detectar cuáles son las inquietudes, iniciativas y potencialidades de sus subordinados y los dirigirá de forma inteligente (motivándolos) hacia donde él desea.

#### 3.3.1. Motivación (Generalidades).

Dentro de la experiencia laboral se trata con cierto número de personas con caracteres disímiles y para dirigirlos hacia un objetivo común se necesita echar mano de todas las capacidades y habilidades que se poseen; dentro de ellas se deberán realizar acciones tendientes que coordinen tanto a los subordinados como a los Administradores; para ello será de vital importancia conocerse a sí mismo, a los demás y saber lo que desean con el fin de estar siempre motivados por algo.

El Administrador debe motivar a su personal de la manera que crea más conveniente, pero antes debe buscar la forma de conocer más a fondo a la gente con la que cuenta pues lo que para alguna persona puede ser satisfactorio para otra no lo es.

Por medio de la motivación el Administrador podrá hacer que sus colaboradores guen su acción hacia donde ellos quieran; pero todo depende de la manera en que se ha puesto su motivación ya que si la persona no se encuentra perfectamente motivada no querrá contribuir.

Creo que es importante resaltar el uso de programas motiva -

cionales en las empresas, por ello solamente diremos que una empresa podrá crecer sólo cuando el desarrollo de su personal vaya acorde a este crecimiento, es decir, una empresa jamás podrá ser realmente grande si su personal no se ha desarrollado en ella.

Un Administrador debe dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados pero además debe motivarlos mediante premios y algunas veces mediante sanciones.

Cuando un Administrador ha detectado que su subordinado es capaz y tiene interés, la recompensa será de la forma que él considere conveniente pero cuando su subordinado carece de interés y no desea contribuir lo sancionará.

Existen diferentes teorías motivacionales que nos sirven para conocer cuáles son los conceptos que estimulan a los hombres a actuar.

#### 1) Pirámide motivacional del Doctor Abraham Maslow.

El Doctor Abraham Maslow estableció que el hombre posee una escala de necesidades y cuando son satisfechas el individuo se encuentra motivado.

##### a) Necesidades Fisiológicas:

Se refiere a aquellas que afectan directamente al organismo del individuo.

##### b) Necesidades de seguridad:

El individuo necesita sentirse respaldado por ciertas circunstancias para poder realizar sus actividades en un futuro.

##### c) Necesidades sociales:

El individuo tiene un deseo íntimo de comunicar y convivir, -



así como de pertenecer a grupos en donde pueda desarrollarse.

#### d) Necesidades de Estima:

El individuo necesita que los demás lo aprecien; se manifiesta en la búsqueda de afecto y pertenencia a un grupo. Los seres humanos forman grupos familiares, amistosos y de trabajo en los que juegan un papel que el grupo les asigna; es la búsqueda de reconocimiento, la satisfacción de esas necesidades va acompañada de sentimientos de valía, vigor y utilidad. Cuando esas necesidades no se resuelven, surgen sentimientos de inconformidad, minusvalía, debilidad, impotencia e incapacidad.

#### e) Necesidades de Autorrealización:

Son las que mueven al individuo a lograr aquello que potencialmente se ha propuesto; la satisfacción de estas necesidades se expresa en diferentes formas; las personas que se han propuesto algo y lo logran pueden considerarse como tenaces y maduras.

Según esta teoría la jerarquía de necesidades es impotente, pues normalmente tiene que satisfacerse en el orden indicado, es decir, que a medida que se satisface un nivel puede pasarse al siguiente.

#### 2) Teoría de David Mc. Clelland.

El Doctor David Mc. Clelland nos presenta la siguiente clasificación de su teoría:

##### a) Motivación de Logro:

Es la necesidad que tiene el individuo de actuar, buscando -- siempre metas superiores a la que posee y derivando satisfac-

ción en realizar cosas siempre mejores.

Dentro de esta motivación existen ocho subcategorías que sirven para medir la fuerza del logro. Estas son: Deseo, actividad, anticipación al éxito, anticipación al fracaso, obstáculos, sentimientos positivos y negativos, ayuda y tema.

#### b) Motivación de Poder:

Es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otra persona a hacer determinado acto o a un grupo de personas.

Lo que caracteriza a esta necesidad de influenciar, de hacer que otros lleguen a compartir nuestros pensamientos y puntos de vista es que siempre, en cualquier caso en que la motivación al poder esté presente se trata de dar ayuda a los demás aunque esta ayuda no haya sido solicitada, cuando se persigue un fin común y benéfico, pero lo contrario sucede cuando ese fin es negativo y particular.

La motivación de poder es el intento de controlar, regulando las condiciones de vida de otras personas o adquiriendo conocimientos que puedan afectar fuertemente la vida o acciones de otros. Es actuar de forma tal que en el otro se produzcan sentimientos fuertes, negativos o positivos, tales como respeto, gratitud, satisfacción intensa, ansiedad, etc., aún cuando quien los produce no lo haga intencionalmente.

#### c) Motivación de Afiliación:

Responde a una necesidad afectiva y está involucrada en la palabra amistad; se manifiestan en conseguir o conservar una relación afectiva en forma positiva con otra persona; pueden ser de cualquier tipo con tal de que sea fin en sí misma. Se caracteriza por un profundo deseo de gustar, de ser aceptado

o de establecer una relación cálida y directa con otra persona o grupo.

### 3) Teoría de Douglas Mc. Gregor.

Douglas Mc. Gregor pensaba que un Administrador para poder motivar a sus empleados antes debería de conocerlos a fin de detectar que era lo que ellos buscaban; ya que el comportamiento de sus empleados es de vital importancia para el Administrador en lo que a asuntos de trabajo se refiere.

Douglas Mc. Gregor postuló dos teorías gerenciales en las que denota las acciones de personas dentro de su área de labor y la forma en que se puede hacer frente a estas situaciones.

De estas dos teorías solo una es motivacional.

#### a) Teoría Y:

Esta teoría tiene el sentido de que las personas no son de naturaleza perezosa sino por el contrario dinámicas, logran objetivos y son autosuficientes. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia, y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente. Por lo tanto, debía ser tarea esencial de la Administración liberar este potencial del hombre.

El trabajador convenientemente motivado puede lograr mejores metas y contribuye al logro de metas organizacionales. Los Administradores que acepten la estructura de la teoría Y tratan de ayudar a sus empleados a madurar sosteniéndoles progresivamente menos control y permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control.

### 4) Teoría de Herzberg.

Herzberg realizó encuestas a un determinado grupo de personas

entre contadores e ingenieros, y cuyo resultado fue que cuando se poseen factores intrínsecos al puesto como la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo; cuando los poseemos nos causan satisfacción, pero el no poseerlos no nos causan insatisfacción.

Sin embargo, factores extrínsecos al puesto como son las políticas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría y el servicio médico; al poseerlos nos causan satisfacción pero al no poseerlos nos causan insatisfacción.

## CAPITULO V.

### MEDIOS DE COMUNICACION IMPLANTADOS EN LA EMPRESA.

#### 1. MEDIOS UTILIZADOS EN UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA UNA BUENA COMUNICACION.

##### 1.1. Sistema de Sugerencias.

Es un medio de motivación para el trabajador ya que:

- a) Puede significar recompensas.
- b) Permite conseguir prestigio y reputación.
- c) Lleva la necesidad de desarrollo individual.
- d) Ayuda a que participe en el éxito de la empresa.

Llegan a ser tan valiosos en la práctica este tipo de iniciativas que en algunas empresas se les otorga un estímulo económico como premio a su sugerencia.

Cualquiera que sea el nivel del trabajador de la empresa si el que ve los puntos de vista sobre su trabajo o el de los demás es tomado en cuenta para lo siguiente:

- Aumenta el interés y entusiasmo por que el trabajo no es impuesto haciéndose más agradable; ya que al menos podrá influir él o sus compañeros en el desarrollo de su trabajo y por lo tanto lo encontrarán más espontáneo.

- El trabajador no se limita a la rutina de trabajo sino que tiene posibilidades de intervenir en ella y modificarla realizando una investigación para buscar la mejor forma de hacerlo. En los casos de compañías pequeñas el contacto con los dueños es muy íntimo y con frecuencia se sugieren formas mejores de hacer las cosas, llevándose de inmediato a la práctica, pero-

la empresa va creciendo y es más difícil que continúe esa estrecha comunicación y coordinación.

Los objetivos a los cuales puede estar encaminada una sugerencia pueden ser:

- a) Aumenta la calidad de productos o servicios.
- b) Crea un nuevo producto o servicio.
- c) Mejora algún método de trabajo.
- d) Puede ayudar a mantener el equipo.
- e) Impedir accidentes.
- f) Ahorrar tiempos y materiales.

Al establecer un sistema formal de sugerencias, se intenta -- aprovechar el ingenio constructivo y la habilidad creadora de los trabajadores y para eso se instalan diferentes buzones en la empresa junto con una forma especialmente diseñada para el cumplimiento del objetivo, que el trabajador llenará. Estas se recogen periódicamente y se entregan a la persona indicada para su estudio y aplicación posterior.

### 1.2. Sistema de Quejas.

Hay sistemas bien establecidos en algunas empresas para tramitar las quejas de los trabajadores, en ellas se indican el -- procedimiento a seguir y el plazo para su contestación; Estos sistemas son establecidos con el objeto de eliminar las inconformidades de los trabajadores y al mismo tiempo se podrán corregir algunas deficiencias e irregularidades en su funcionamiento y de manera particular en el área de personal.

Es muy importante la atención que se dé a las quejas ya que -- éstas tienen como fin:

- a) Desaparecer inconformidades del personal de la institución que dañen su trabajo.
- b) Enmendar la imagen que se tiene de la empresa.
- c) Prevenir conflictos colectivos y al mismo tiempo evitar -- los daños que éstos pueden ocasionar.

## 2. MEDIOS DE COMUNICACION CON EL PERSONAL.

Existen una gran mayoría de medios para informar al personal de diversas actividades realizadas dentro de la empresa o fuera de la misma.

En la práctica se requiere el intercambio de puntos de vista y de información para poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación y logro de objetivos. Por lo tanto, la empresa debe establecer medios fluidos de comunicación con su personal a fin de mantenerlos informados sobre diversas cuestiones como laborales, culturales, sociales y deportivas.

### 2.1. Manual de Bienvenida.

Se refiere a toda aquella información referente a la empresa, para que el empleado se forme una opinión acerca de la misma. Este manual se le proporciona al trabajador cuando entra a formar parte de la empresa y posee muchas ventajas como:

- a) Proporciona información de la empresa en general.
  - b) Induce al trabajador en los servicios y departamentos de la Institución.
  - c) Crea un sentimiento de pertenecer por parte del trabajador.
- A continuación se muestran las características que debe contener un manual de bienvenida:
- Palabras de bienvenida por parte de un representante de la empresa.

- Breve historia de la empresa.
- Objetivos y políticas generales.
- Producción o servicios que produce o vende.
- Situación respecto a la competencia.
- Planes importantes en el desarrollo.
- Contribución al desarrollo de la comunidad.
- Orientación general al empleado sobre su trabajo.
- Prestaciones.
- Reglas y normas principales que se deben cumplir.

## 2.2. Boletín Mural o Tablero de Anuncios.

Consiste en una vitrina o pizarra establecida en un lugar fijo en el cual se colocan boletines o carteles sobre diversas cuestiones.

El boletín para su éxito debe tener los siguientes factores:

### a) Ubicación.

Se debe colocar en los lugares de mayor tránsito de personal a fin de que se informen todas las personas que laboran en la Institución.

### b) Brevedad y claridad.

Que los mensajes sean breves y se redacten en una forma clara y comprensible a fin de que se pueda leer con facilidad y comprender su contenido.

### c) Atracción.

Que los mensajes contengan colorido así como ilustraciones para atraer la atención de quien los lee.

### d) Renovación oportuna.

Es vital que se cambien los anuncios con oportunidad para que



no se vuelvan caducos, ya que de no ser así el personal perderá el interés hacia esa información.

### 2.3. Revistas o periódicos privados de la organización.

La Institución invierte una buena cantidad de dinero al año en comunicarse acerca de los problemas y situación de la empresa.

Este tipo de medio no solamente puede ser dirigido al personal de la empresa, sino también a otros sectores como clientes, accionistas, proveedores, etc.

### 2.4. Anexo al sobre de sueldo.

Se anexa información breve en el sobre del empleado acerca de como puede aprovechar mejor su salario, la fecha de vacaciones, que las condiciones de pago han sido modificadas, -- etc., ya que el trabajador se encuentra en un estado de aceptación y accesibilidad para recibir información.

### 2.5. Cartas Personales.

Se emplean para felicitar a un empleado por diversos motivos como aniversario, cumpleaños, nacimientos, méritos, etc.

Para que esta carta sea apreciada por el empleado debe ir -- firmada por el más alto directivo de la Institución el cual le da una presentación formal.

### 2.6. Entrevistas Personales.

Los directivos deben conceder las entrevistas con el empleado que lo pida ya que se fomenta la comunicación y entendimiento de problemas y situaciones que los empleados guardan con respecto a la Institución.

### 2.7. Actividades Sociales diversas.

Esto ayuda a que se rompa el hielo y se fomenten mejores relaciones entre el personal subordinado y el personal directivo.

### 2.8. Memorandum.

Es un documento oficial que se utiliza a manera interna para comunicar a los diferentes departamentos de una empresa sobre diversas cuestiones.

### 2.9. Circular.

Es la manera de informar acerca de alguna actividad que se llevará a cabo o de algún cambio dentro de la Institución de manera generalizada.

### 2.0. Oficio.

Es un documento oficial en el cual se especifican diferentes asuntos internos de la Organización.

## 3. MEDIOS DE COMUNICACION DELIBERATIVA EN LA EMPRESA.

Se utilizan con la finalidad de que las personas que laboran dentro de la Institución se alleguen deconocimientos para su beneficio personal así como para contribuir a la solución de problemas referentes a la misma.

Existen diversos tipos de comunicación deliberativa que pueden ser implantados en la Organización.

### 3.1. Simposio.

Exposición de un tema a nivel profundo desde diferentes puntos de vista a fin de integrar la visión completa del mismo. Al terminar la exposición de los expertos en la materia, el-

tema debe quedar desarrollado en la mejor amplitud posible.

Los objetivos que el Simposio persigue son:

- a) Presentar la información completa sobre un tema determinado.
- b) Enfocar los subtemas parciales en forma ininterrumpida y coherente.
- c) Descomponer el tema completo en partes lógicas.
- d) Transmitir datos especializados sobre el tema.

Los expositores podrán ser de tres a seis personas en dicha materia. Las exposiciones deberán ser de quince a veinte minutos, de manera que la conferencia no exceda de una hora. Habrá un coordinador que presentará a los expositores y explicará los procedimientos a seguir.

Al finalizar el Simposio se pueden repartir hojas o tarjetas para que hagan los asistentes sus preguntas por escrito o -- particularidades sobre el tema tratado. El coordinador leerá las preguntas y responderá cada uno de los expositores según el enfoque de la misma.

### 3.2. Seminario.

Estudio sistemático de investigación de un tema planeado por un grupo. Los miembros se subdividen para el trabajo concreto y la exposición del tema. Estos deberán adquirir del exterior los conocimientos en forma individual y luego compartirlos con sus compañeros de trabajo. La investigación va -- asesorada por un especialista en la materia escogida, los -- educandos participan activamente en la investigación de la -- materia ya que el director sólo es un asesor.

En el seminario se asegura un aprendizaje eficaz ya que los participantes son quienes toman las responsabilidades de --- aprender a investigar. Es formativo e informativo, ya que pretende que el capacitando conozca pero que también aprenda a conocer. En suma, la labor del seminario consiste en investigar, buscar, discutir y colaborar para analizar hechos, exponer puntos de vista, reflexionar sobre problemas suscitados, confrontar criterios en un ambiente de ayuda recíproca para poder llegar a las conclusiones del tema.

Los objetivos del seminario son:

- a) Investigar intensamente el tema planeado por el grupo.
- b) Compartir la investigación con los grupos.

Los integrantes serán no menos de cinco y máximo de dos. El director es un miembro que coordina la labor pero que no la resuelve personalmente. Un secretario toma nota de las conclusiones parciales y finales. Las sesiones de los seminarios suelen durar dos horas, tres o cuatro si es preciso hasta que la exposición quede clara y el diálogo sea sin pre-sión de tiempo.

### 3.3. Congreso. ●

Un congreso es un contrato e intercambio de experiencias y opiniones entre un grupo de personas calificadas en determinada esfera, donde se analizan problemas basándose en la información proporcionada por conductores competentes.

Los objetivos que persigue el congreso son:

- a) Analizar problemas de interés para los congresistas con -

base en la información proporcionada por especialistas.

- b) Plantear problemas.
- c) Presentar soluciones.

Los integrantes deberán ser delegados de grupos o asociaciones u deberán ser participantes y no meros oyentes. Estos -- congresos pueden durar varios días y se efectúan en auditorios, salas grandes, teatros, etc.

Sobre su desarrollo se abrirá con una apertura donde se presentan los objetivos del congreso. Luego se dará lugar a la lectura de una serie de trabajos, se insiste en la responsabilidad de los asistentes, el papel que desempeñan los asesores y técnicos. Existen varias sesiones planeadas.

#### 3.4. Mesa Redonda.

Esta técnica se utiliza cuando se quiere dar a conocer a un auditorio puntos de vista divergentes y contradictorios de varios expertos en determinado tema o cuestión. Los especialistas exponen sus puntos de vista opuestos ante el auditorio en forma alternada. La mesa redonda sigue la línea de una discusión informal que escucha el grupo bajo dirección de un moderador que cuida para que la discusión siga y cause temática trazada. Los puntos divergentes en lugar de los símilares dan lugar a un debate entre ellos.

Los objetivos de la mesa redonda son:

- a) Informar al grupo por medio de una discusión.
- b) Confrontar puntos de vista generales, divergentes y opuestos.
- c) Adquirir información sobre diferentes enfoques del tema.

d) Conocer criterios diferentes sobre el mismo tema.

Los integrantes podrán ser de cuatro a seis especialistas. Cada expositor hace uso de la palabra durante diez minutos - aproximadamente. Es conveniente que la exposición no dure más de cincuenta o sesenta minutos. Los miembros de la mesa redonda deben ser colocados en una plataforma desde donde -- pueden ser vistos por el auditorio. Generalmente el coordinador se sienta en el centro y los expositores a la derecha e izquierda integrando los diferentes bandos de oposición.

### 3.5. Entrevista.

La entrevista la realiza un experto a un entrevistado sobre un tema dado. Generalmente el entrevistado representa a un grupo y el experto es extraño al grupo.

Sin llegar a ser tan formal como una exposición verbal o un discurso, la entrevista resulta ser más formal que el simple diálogo.

El papel del entrevistador es el de mantener el nexo entre el grupo y el experto, establecer el nivel de discusión, marcar la rapidez con que se desarrollan los distintos aspectos y el responsable de la dirección del mismo.

El interés del grupo se ve estimulado por la interacción verbal. Si se establece una situación competitiva entre el experto y la imagen grupal es posible lograr una estimulación general del grupo y una participación psicológica más profunda.

Este método es recomendable para estimular el interés, obtener información significativa para el grupo y para desarrollar una línea de pensamientos coherentes. La entrevista -- ahorra tiempo y mejora la facilidad y eficacia del grupo.

Pero es aconsejable que un miembro del grupo se reúna con el expositor para la planeación de la exposición previamente a la entrevista.

La entrevista debe mantenerse siempre flexible y en forma de conversación. Las preguntas deben ser reflexivas y en el nivel del grupo. Es importante recordar que el entrevistado está en derecho de contestar o no a las preguntas.

En cualquier entrevista debe haber una transacción entre indagar profundamente unos pocos puntos y tratar intereses más amplios de modo superficial.

### 3.6. Conferencia.

Una técnica común es aquella situación grupal en la que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio. Se trata de una técnica extremadamente formal que permite la presentación de información completa y de tallada sin ninguna interrupción.

Tiene la ventaja de ser un método rápido, donde el control puede ser rígido pues éste está completamente en manos del expositor. Para que una conferencia sea exitosa requiere de un alto grado de competencia por parte del expositor y de gran nivel de cooperación por parte del auditorio, de lo contrario, se pueden manifestar verdades a medias, deformaciones de hechos o falta de control o disminución crítica del auditorio.

Esta técnica se utiliza cuando la información debe presentarse proveniente de un experto, de manera formal, rápida, continua y directa. La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar soluciones, estimulando al grupo a leer y a organizar.

### 3.7. Diálogo Simultáneo.

Este método consiste en dividir un grupo grande en pequeñas secciones de dos personas para facilitar la discusión. Se trata de un procedimiento muy informal, que garantiza virtualmente la participación total y por lo tanto, tiene un potencial mayor para la intervención de todos los individuos. Esta técnica puede ser usada en casi cualquier grupo por ser práctica y fácil de aplicar. Se elige cuando la intervención individual total es necesaria y es importante considerando muchos aspectos separados de un problema.

### 3.8. Juntas y Sesiones.

Son los instrumentos que permiten la reunión real, formal y sistematizada de miembros de un organismo con proposiciones de discusión a fin de lograr llegar a conclusiones prácticas y fáciles para que los superiores tomen decisiones. Para convocar a una junta basta con utilizar un memorandum o carta en la que se señale el día, la hora y lugar de la reunión. Se principia por el objetivo y en casos específicos se indica qué material de información y apoyo deben llevar los asistentes a la reunión convocada con carácter de junta y sesión de trabajo. Al iniciarse la reunión el Presidente de ella se inclinará a la orden del día. Nombrará el registrador o secretario de la reunión de la junta el cual indicará nuevamente el objetivo.

Al término de la apertura se observarán los métodos y sistemas parlamentarios para orientar la discusión. Finalizada la reunión, se procesará la información que conste de documentos para dejar huella y registro de las actividades durante la junta. Luego el secretario redactará una minuta o carta según el caso, la duplicará y una vez aprobada por el Pre



sidente la distribuirá entre los presentes.

### 3.9 Jornada.

Son eventos deliberativos que se disponen en lugares ajenos a la sede del órgano, integrada por varias sesiones de trabajo con propósito de identificar, analizar y resolver problemas, motivar a los miembros del organismo e intercambiar información.

Son generalmente de carácter interno y para su organización habrán de realizarse buenos trabajos. Los expositores son -- también especialistas en algunas o varias disciplinas, fomentan la participación de los asistentes y la posibilidad de diálogo es constante.

## CAPITULO VI.

### PROBLEMAS QUE TIENEN ORIGEN AL NO EXISTIR UN MANUAL DE BIENVENIDA.

He descrito diferentes medios de comunicación que deben ser utilizados para mejorar la comunicación en las empresas, sin embargo, existen problemas que cabe mencionar al no existir estos medios.

Toda Institución al carecer de un Manual de Bienvenida puede tener consecuencias como son:

1. La no integración previa del empleado en su área de trabajo, con sus compañeros, jefes y subordinados.
2. Falta de información respecto a la ubicación de servicios tales como lugar donde realizar su cobro, préstamos, trámite de vacaciones o permisos, servicio médico, etc.
3. Desconocimiento de actividades realizadas en áreas ajenas a las que pertenece el nuevo integrante de la Institución.
4. Se incurre en errores por desconocer las políticas y objetivos de la Institución.
5. Bajo rendimiento en algunas áreas por no tener el sentimiento de pertenecer.

## CAPITULO VII.

### INVESTIGACION DE CAMPO.

#### Introducción.

Es importante puntualizar la importancia de los Recursos Humanos para la Institución, ya que éstos representan uno de los factores más necesarios y dinámicos para lograr sus fines productivos.

Debe ser preocupación de los Directivos el elaborar planes de captación de recursos, mejorar los servicios existentes, estructurar planes financieros y lógicamente llevar a cabo una mejor integración, adecuación y desarrollo de los miembros que integran la Institución.

De lo anterior se comprende que la función de administrar los recursos humanos se ejerce a través de todos aquellos funcionarios, ejecutivos y directivos que supervisan a otros. Actualmente en la Dependencia donde laboro, no se lleva a cabo lo anterior en forma efectiva, pues su comunicación es deficiente.

Es por ello que mi investigación se enfoca al problema del personal por desconocimiento de lo que es la Delegación en cuanto a instalación, operación, servicios y papel que juega dentro de la Nación.

En dicha Dependencia no se cuenta actualmente con un Manual de Bienvenida que coadyuve al conocimiento generalizado de la Institución por parte de los empleados, y por lo tanto, se recomienda la implantación de dicho Manual para proporcionar orientación e información a los miembros que pertenecen a la misma.

## ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA DELEGACION.

En el año de 1928 en el mes de agosto se suprime el régimen municipal que había sido establecido por la constitución política de 1917 y encomienda el gobierno de la entidad en forma directa al Presidente de la República quien lo ejercía -- por conducto del órgano u órganos que determina la Ley.

El 31 de diciembre del mismo año, se promulgó la Ley Orgánica del Distrito y Territorios Federales, creando el Departamento Central, formado por las municipalidades de México, Tacubaya, Mixcoac, Tacuba y trece delegaciones: Guadalupe Hidalgo, Azcapotzalco, Iztacalco, Coyoacán, General Anaya, San Ángel, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

La Ley Orgánica expedida el 31 de diciembre de 1941 integró las disposiciones que rigieron al departamento hasta 1970. Esta ley divide al territorio del Distrito en la Ciudad de México y las delegaciones de: Azcapotzalco, Iztacalco, Villa - Gustavo A. Madero, Coyoacán, Villa Alvaro Obregón, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

En 1970 con el objeto de propiciar el desarrollo justo y equitativo de alentar la participación ciudadana en los diversos problemas, agilizar la realización de trámites y acercar los servicios a la población mediante un criterio de mejor distribución jurisdiccional, se crearon las delegaciones de Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Cuauhtémoc, así como Venustiano Carranza, ampliándose así a dieciséis el número de las delegaciones en que se organizó la administración de la Ciudad.

## HIPOTESIS.

Al no existir un Manual de Bienvenida que sirva de información y orientación a los empleados de las Delegaciones del país, la comunicación se va a ver afectada en todos los niveles de las empresas.

## UNIVERSO.

La Delegación cuenta actualmente con 6858 empleados, siendo de base 2140, lista de raya 3356 y programa regional de empleo 1364.

## MUESTRA.

La muestra se calculó por Desviación Estandar a personas de contrato de base dentro de la Delegación, entre los cuales se encuentran; subdirectores, jefes de departamento, jefes de oficina y jefes de sección.

Se encuestaron a 120 personas de diferentes áreas; cada cuestionario contiene 15 preguntas por lo tanto:

$$120 \text{ cuestionarios} \times 15 \text{ preguntas} = 1800 \text{ muestras.}$$

Media o valor promedio:

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i p(X_i) = \text{Discreto.}$$

$p(X)$  = función de probabilidad.

Media aritmética:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Varianza insesgada (cuando el valor esperado coincide con el valor real) :

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Desviación estándar:

$$s = \sqrt{s^2} = \sigma$$

CUESTIONARIO

NOMBRE \_\_\_\_\_

	AFIRMATIVO	NEGATIVO	INDEFINIDO
1. ¿La Delegación fue creada en el <u>sexenio</u> de Luis Echeverría?	( )	( )	( )
2. ¿El C. Delegado es nombrado y removido por el Jefe del Departamento?	( )	( )	( )
3. ¿A la Delegación anteriormente se le conoció como la Casa de la Bola?	( )	( )	( )
4. ¿La Delegación realiza campañas tendientes a prevenir la prostitución y el alcoholismo?	( )	( )	( )
5. ¿La Delegación proporciona en forma gratuita servicios funerarios a personas de escasos recursos?	( )	( )	( )
6. ¿El 60% de los trabajadores de la Delegación son de contrato de base?	( )	( )	( )
7. ¿La oficina de inseminación se encuentra en la 2a. sección del Bosque de Chapultepec?	( )	( )	( )
8. ¿La pérdida de equipo de oficina por robo o deterioro debe denunciarse a la Contraloría Interna?	( )	( )	( )
9. ¿La Delegación cuenta con un Centro para capacitar a su personal?	( )	( )	( )
10. ¿La caja de previsión de la policía proporciona tasas de préstamos de acuerdo al nivel de cobro y a la antigüedad del trabajador?	( )	( )	( )
11. ¿Los trabajadores de la Delegación podrán afiliarse al ISSSTE a hermanos, primos, padres, etc.?	( )	( )	( )
12. ¿El cobro del salario debe hacerse con el pagador habilitado de cada área?	( )	( )	( )

AFIRMATIVO    NEGATIVO    INDEFINIDO

- |  |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|
| 13. ¿El préstamo de la caja de previsión de la policía se realiza en la Delegación?  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. ¿La Delegación es una de las más y mejor estructuradas del Gobierno?             | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15. ¿Cedepeca se encarga de dar cursos de capacitación al personal de la Delegación? | ( ) | ( ) | ( ) |

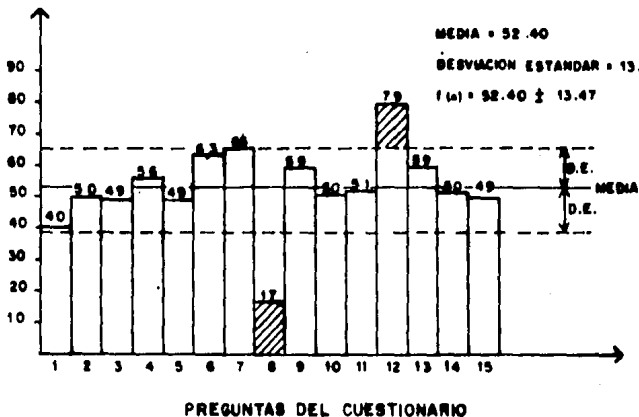


TABULACION DE DATOS EN PORCENTAJE.

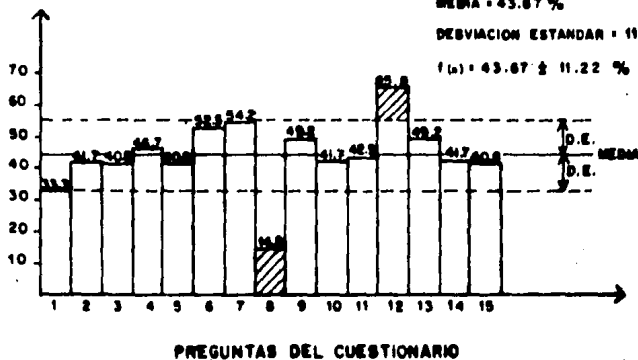
	AFIRMATIVAS	NEGATIVAS	INDEFINIDAS	T O T A L
1.	2.22%	3.33% ✓	1.11%	6.66%
2.	2.78%	2.39% ✓	1.50%	6.67%
3.	2.28% ✓	2.72%	1.67%	6.67%
4.	3.11%	2.61% ✓	0.94%	6.66%
5.	2.72%	2.51% ✓	1.44%	6.67%
6.	3.50%	1.72% ✓	1.44%	6.66%
7.	3.61%	1.67% ✓	1.39%	6.67%
8.	4.61% ✓	0.94%	1.11%	6.66%
9.	3.28%	2.39% ✓	1.00%	6.67%
10.	2.78%	2.39% ✓	1.50%	6.67%
11.	3.17% ✓	2.83%	0.67%	6.67%
12.	4.39%	1.50% ✓	0.78%	6.67%
13.	1.72% ✓	3.28%	1.67%	6.67%
14.	2.78%	2.17% ✓	1.72%	6.67%
15.	<u>3.22%</u> ✓	<u>2.72%</u>	<u>0.72%</u>	<u>6.66%</u>
	46.17%	35.17%	18.66%	100.00%

# GRAFICA No.1 ANALISIS CUANTITATIVO (ESTADISTICO)

NUMERO DE PERSONAS QUE CONTESTARON BIEN

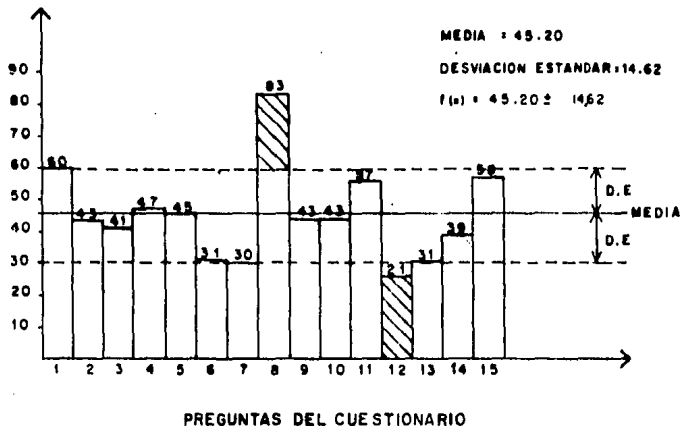


% DE PERSONAS QUE CONTESTARON BIEN

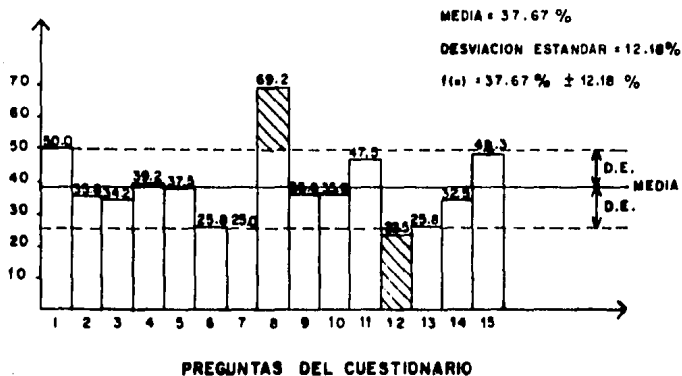


## GRAFICA No.2 ANALISIS CUANTITATIVO (ESTADISTICO)

NUMERO DE PERSONAS  
QUE CONTESTARON MAL

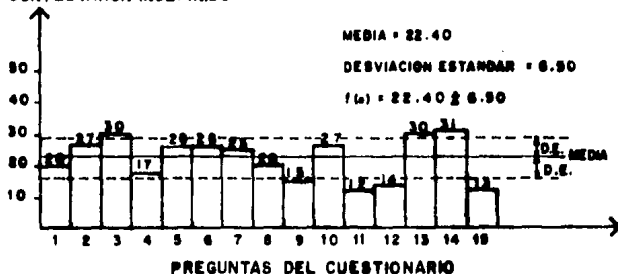


% DE PERSONAS  
QUE CONTESTARON MAL

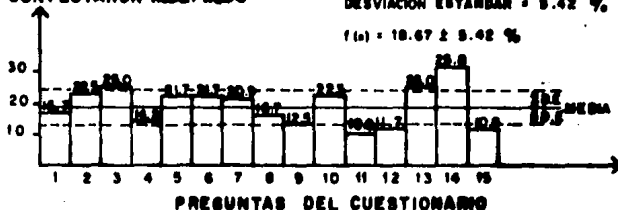


# GRAFICA N.º 3 ANALISIS CUANTITATIVO (ESTADISTICO)

NUMERO DE PERSONAS  
CONTESTARON INDEFINIDO



% DE PERSONAS QUE  
CONTESTARON INDEFINIDO



## RESULTADO.

### ANALISIS CUALITATIVO PRELIMINAR.

#### Pregunta 1.

El 2.22% contestó afirmativamente, lo que quiere decir que si conocen los antecedentes de la Delegación, conocen quién la creó y cuando se le dio origen. El 3.33% contestó negativamente, y el 1.11% contestó ignorarlo, lo que nos dice - que dichas personas no conocen en absoluto el origen de la Delegación, sea por negligencia, falta de información o poco tiempo de pertenecer a la Dependencia.

#### Pregunta 2.

El 2.78% contestó que el Delegado si es nombrado y removido por el Jefe del Departamento, esto nos indica que si conocen la forma de elección. El 2.39% contestó negativamente y el 1.50% contestó ignorarlo, lo que representa que no conocen cual es la persona que denomina al Delegado.

#### Pregunta 3.

El 2.28% contestó afirmativamente, lo que nos indica que dichas personas no conocen el término con el que se le denomina a la Delegación, y confunden una casa vecina que recibe el nombre de Casa de la Bola con el originario. El 2.72% - contestó negativamente, lo cual indica que si conocen como se le conocía a la Delegación anteriormente. Y el 1.67% -- contestó ignorarlo, tal vez debido a que lleven poco tiempo perteneciendo a la Delegación o bien debido a falta de investigación al respecto.

Pregunta 4.

El 3.11% contestó afirmativamente, la realización de campañas por parte de la Delegación, cuestión que es verdadera y cuya respuesta fue dada por personas involucradas para ello. El 2.61% contestó negativamente y el 0.94% contestó ignorarlo, debido a que no tienen relación con dichas campañas.

Pregunta 5.

El 2.72% contestó que sí se proporcionan servicios funerarios gratuitos, lo que quiere decir que se está bien informado sobre este aspecto en áreas que manejan este tipo de cuestiones, lo cual no sucede con el 2.51% que contestó negativamente, y con el 1.44% que contestó ignorarlo, pues en realidad no lo saben.

Pregunta 6.

El 3.50% de los trabajadores contestaron afirmativamente a algo que en realidad si conocen: cuantas personas de contrato de base pertenecen a la Delegación, esto generalmente se maneja en todas las áreas por la función o clase de trabajo que desempeñan, incluso en la presentación de informes debe tomarse en cuenta este dato, de aquí que casi la mayoría de los empleados lo conozcan. El 1.72% y el 1.44% no lo saben por el tiempo que llevan en la Delegación.

Pregunta 7.

El 3.61% contestó que efectivamente la oficina de inseminación se encuentra en la segunda sección del Bosque de Chapultepec, situación que denota que conocen si no el 100% de las oficinas establecidas fuera del edificio delegacional,-

si la mayoría ya que esta oficina es una de las más difíciles de localizar, lo cual no sucede con el 1.67% que contestó negativo y el 1.39% que contestó ignorarlo.

Pregunta 8.

El 4.61% contestó afirmativamente lo que nos indica que en cuestión de tipo legal el personal carece completamente de información. El 0.94% contestó negativamente, es decir, esos empleados si saben qué medidas tomar ante esta situación y el 1.11% contestó ignorarlo.

Pregunta 9.

El 3.28% conoce el Centro de Capacitación y Desarrollo que proporciona cursos a nivel administrativo y técnico para ayudar al desarrollo del personal pero el 2.39% no sabe de la existencia de ese Centro así como es ignorado por el 1.00%.

Pregunta 10.

El 2.78% contestó afirmativamente, esto quiere decir, que del personal que dió esta respuesta conoce el funcionamiento de la Caja de Previsión de la Policía sea por el puesto que poseen o bien porque ya han solicitado un préstamo. El 2.39% contestó negativamente y el 1.50% contestó ignorarlo, lo que nos indica que la mayoría del personal no conoce esa prestación y lo peor de todo es que si renuncia, ese dinero queda completamente perdido porque nunca se conoció que tiene derecho a préstamos por parte de la Caja de Previsión.

Pregunta 11.

El 3.17% contestó afirmativamente lo que nos indica que es

Están en un error pues un trabajador solo puede afiliarse al -- ISSSTE (servicio médico) a padres, hijos y cónyuge de ninguna manera a parientes como hermanos, primos, etc. El 2.83% contestó negativamente esto quiere decir que si están enterados de a quien pueden afiliarse al ISSSTE y el 0.67% contestó ignorarlo.

Pregunta 12.

El 4.39% contestó la columna afirmativa lo que nos arroja -- como dato que la mayoría del personal sabe donde y con quién realizar su cobro pues es algo de suma importancia para los trabajadores. El 1.50% contestó negativo sea porque reciben el cobro en otra Dependencia o porque no conocen a su -- pagador habilitado. Y el 0.78% contestó ignorarlo, tal vez debido a que no tienen todavía la base o tienen poco tiempo de pertenecer a la Institución.

Pregunta 13.

El 1.72% contestó que el cobro del préstamo se realiza dentro de la Delegación, lo cual indica que estas personas no han solicitado un préstamo pues ignoran que éste se solicita a unas cuantas cuadras del metro Xola. El 3.28% contestó negativo, si conocen donde realizar el préstamo y por ende ya lo han solicitado. Y el 1.67% contestó ignorarlo, no tienen idea de la existencia de esta prestación.

Pregunta 14.

El 2.78% contestó que la Delegación es una de las mejores estructuradas del Gobierno cosa que es verdadera. El 2.17% -- contestó que no y el 1.72% contestó ignorarlo lo que indica que estos empleados no se encuentran identificados plenamente



te con la Institución y por lo tanto no conocen en que etapa de desarrollo se encuentra.

Pregunta 15.

El 3.22% contestó que sí, cuestión que se contrapone con la pregunta 9, ¿Si el Centro de Capacitación da cursos al personal, entonces Cedepeca los imparte también? Cedepeca no imparte cursos al personal, se encarga de la Bolsa de Trabajo, más no de la capacitación. El 2.72% contestó negativo, esto quiere decir que si conocen a lo que Cedepeca se dedica y el 0.72% contestó ignorarlo.

## RESULTADO TOTAL FINAL.

1. La suma de la columna indefinido es 18.66% lo cual arroja con resultado un cuestionario equilibrado, o sea con bajo porcentaje de duda o no entendimiento.

2. La  $\frac{2}{3}$  (de personas que contestó mal), el 37.67% de la población trabajadora más el 18.66% de personas que se encuentran indefinidas e inciertas respecto a la Delegación da un total de 56.33% mismo que indica que dichos trabajadores necesitan del uso de un Manual de Bienvenida que les proporcione información general de la Institución a la que pertenecen.

3. El 43.67% de la población trabajadora contestó adecuadamente, lo que demuestra que mientras la mitad de la Delegación desconoce su funcionamiento, la otra mitad si lo conoce, ya sea por antigüedad, buenos canales de comunicación, recepción de información, etc.

4. El que no sea muy superior el porcentaje de personas que contestó bien en relación a las que contestaron mal indica que la implantación de un Manual de Bienvenida en la Delegación no es muy urgente pero si es conveniente.

5. Asimismo, se aprecia que dentro de la columna afirmativo el porcentaje superior es del 4.39% en la pregunta 12. Dicha pregunta fue contestada correctamente en su totalidad ya que se refiere a algo que a todos les interesa: el pago del salario. Por lo tanto, al diseñar un Manual de Bienvenida para la Delegación no debe dársele mucho énfasis a es-

te punto, sino que debe ser mencionado agrusomodo dando la información precisa.

6. Lo contrario sucede en la columna negativo ya que el porcentaje mínimo es del 0.94% en la pregunta 8, es decir, que la totalidad de la población desconoce que hacer en estas situaciones. Por lo tanto, en el diseño de un Manual de Bienvenida debe ponerse especial cuidado sobre este punto que es tan importante en lo que a resguardos, control y mantenimiento se refiere.

7. En la columna indefinido existe una pregunta con mayor porcentaje de duda, la 14 (1.72%). La pregunta no encaja dentro de la información contemplada en un Manual de Bienvenida pero era necesaria introducirla, para conocer hasta que punto se encuentra identificado el personal con la Delegación en cuanto a estructura y forma de funcionamiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. La comunicación constituye un medio para actuar, utilizada como una herramienta de la Dirección, su propósito no -- consiste en informar a los empleados respecto a los planes y metas; sino en demostrar que la acción que conduce desde los planes al cumplimiento de los mismos, es benéfico tanto para la Dirección como para los propios empleados.

2. El establecimiento de técnicas de comunicación adecuadas proporcionan al recurso humano, mejores condiciones de trabajo y mejor aprovechamiento de elementos consistentes en - proporcionar beneficios al personal como lo es la existencia de un Manual de Bienvenida en el cual se proporciona in formación genérica de la Institución respecto a prestación de servicios [derechos], y obligaciones, aspectos legales, - jurídicos y laborales, así como función de cada área, servi cios y objetivos de la Institución.

3. El personal de la Delegación no posee mucha información sobre la Delegación por lo cual se recomienda la implantación de un Manual de Bienvenida que les proporcione la información de la que carecen ya que es muy importante que se cuente con este tipo de manual y con otros que contengan di ferente información.

4. En la gráfica 2 y gráfica 3 se puede apreciar la carencia de ese Manual, pues el 56% de la población activa de la Delegación necesita la implantación de un Manual de Bienvenida pero en realidad la necesidad de contar con ese Manual puede ser del 74% siendo éste el caso más crítico puesto que evi--

dencia una desorganización o desconocimiento de derechos y obligaciones.

5. Los cambios de conducta y productividad humana en las organizaciones se miden, evalúan y controlan tanto en el macrosistema de comunicación organizacional como en el microsistema individual en particular.

Así podemos apreciar en la gráfica 1 que las personas que contestaron bien la encuesta poseen la información necesaria de la Institución y no necesitan ese Manual, pero su eficiencia es baja pudiendo deberse a que el personal informado se la pase contestando preguntas a personas que no conocen a la Delegación y pierden tiempo en esto o bien, su actividad depende de las mismas. La eficiencia del personal va del 32.45% al 54.89% derivada de:

$$6. 43.67\% \pm 11.22\%$$

Esto quiere decir que de las 40 horas que se laboran a la semana, solo 13 a 22 horas son de producción efectiva, ya que el trabajo de una semana puede sacarse en 2 o 3 días efectivos de labor.

6. Hablar de eficiencia en la Delegación es un punto crítico pues como velamos en la conclusión 5, la eficiencia es demasiado baja; por lo que se sugiere o recomienda proporcionar esa información y efectividad por medio de cursos de capacitación o bien seminarios, conferencias, mesas redondas en las que se expongan a la expectativa puntos críticos que afecten el desarrollo de la Delegación y se puedan encontrar soluciones acordes al problema de la efectividad.

7. La comunicación en la Delegación puede ampliarse utilizando medios de comunicación como la implantación de un sistema de sugerencias y quejas, un Manual de Bienvenida, un Manual de Operación y una plantilla actualizada de personal.

## B I B L I O G R A F I A .

- 1.- *Administración de Empresas. Primera y segunda parte.* Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México 1986. Primera edición.
- 2.- *Administración por Objetivos.* Agustín Reyes Ponce. - Editorial Limusa. México 1985. Primera edición.
- 3.- *Administración de Personal.* Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México 1985. Primera edición.
- 4.- *Administración de Recursos Humanos.* Fernando Arias - Galicia. Editorial Trillas. México 1984. Segunda edición!
- 5.- *Capacidad para Dirigir. Apuntes del Centro de Capacitación y Desarrollo Miguel Hidalgo.* México 1985.
- 6.- *Concepto de información en la Ciencia Contemporánea. Coloquios de Royal Hoond.* Editorial Siglo XXI. México 1982.
- 7.- *Desarrollo personal e integración comunitaria.* Luis-Guzmán García y Alicia Puente de Guzmán. Ediciones - Contraste. México 1982. Cuarta edición.
- 8.- *Elementos de la Administración Moderna.* Harold Koontz y Cyril O'donnel. Editorial Mc. Graw Hill. México -- 1986. Tercera edición.

- 9.- *Hacia una comunicación integral más efectiva.* Sergio Flores Paniagua. Editorial Trillas. México 1983. Primera edición.
- 10.- *Introducción a la Psicología Social.* H. G. Lindgren. - Editorial Trillas. México 1982. Primera edición.
- 11.- *Lenguaje y Comunicación Social.* Eliseo Veloz. Editorial Nueva Visión. México 1983. Décima edición.
- 12.- *Mando y Motivación.* Mc. Gregor Douglas. Editorial Diana. México 1982. Segunda edición.
- 13.- *Manual de Psicología.* Fernando Carreño Huerta. Editorial Porrúa, Hnos. México 1982. Novena edición.
- 14.- *Métodos de Psicología.* Andrews T.S.G. Parls P.U.F. ( 2 vols.)
- 15.- *Orígenes de la Civilización.* V. Gordon Childe. Breviarios F.C.E. México 1982. Vol. 92. Décima edición.
- 16.- *Principios de Organización y Dirección.* Albers Henry H. Editorial Limusa. México 1982. Tercera edición.
- 17.- *Procesamiento Humano de la Información.* Serafln J. Mercado. Editorial Trillas. México 1983. Primera Edición.
- 18.- *Proceso Administrativo.* Jose Antonio Fernández Arena.- Editorial Diana. México 1982. Segunda edición.



19.- *Proceso de la comunicación (Introducción a la teoría y a la práctica)* David K. Berlo. Editorial El Ateneo. México 1985. Primera edición.