

171
20j



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**PROPUESTA DE UN BOLETIN INFORMATIVO
INTERNO PARA LAPICERA MEXICANA**

T E S I S A

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

P R E S E N T A :

DULCE MARIA RODRIGUEZ AVILA

DIRECTORA: LIC. MARGARITA YEPEZ HERNANDEZ



MEXICO, D. F.

AGOSTO 1997

**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.

Gracias a Dios por haberme permitido llegar a este momento de satisfacción particularmente importante en mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme sus puertas hacia el camino de la superación.

A mi mamá por apoyarme en todas las etapas de mi vida; por su esfuerzo y sacrificio con el único fin de hacerme honesta, responsable y humana; para caminar en la vida con convicciones propias y con los pies bien plantados. Gracias mami por estar conmigo siempre.

Este logro también lo comparto contigo aunque ya no estés aquí. Me enseñaste a ser fuerte y feliz. Esto también es tuyo Papi.

A mis hermanos Paco, Rubén y Caro por ser una familia y darnos ejemplos de superación. Los amo.

A mis Tíos, Primos y demás familiares por alentarme a continuar.

A José Luis Gómez por su incondicional apoyo y por caminar conmigo durante todo este tiempo e impulsarme a llegar a este momento. Gracias Mivi.

A mis compañeros y amigos de la 8° Generación del Programa de Segunda Opción de Titulación, especialmente a Laura Ugalde, Rubén Santiago y Gaby Narváez por su apoyo incondicional.

Un especial agradecimiento a las Maestras Margarita Yépez y Francisca Robles por guiar todas mis inquietudes e ideas para realizar este trabajo.

Gracias Chuz por tu gran ayuda a lo largo de este trabajo, por estar pendiente y preocuparte por mí, Te quiero mucho.

A Baldo, por impulsarme y alentarme a descubrir nuevos horizontes ; por enseñarme a cruzar la línea entre el conocer y el saber , por tu gran apoyo y dedicación y por marcarme el camino a la libertad. Gracias.

Gracias a Lapimex por ser mi puerto de abrigo.

"...Un tiempo fui necio, discutí y puse en duda su efectividad.

Fue necesario adquirir habilidades para hacer uso de ella. Hoy la propongo y trato de llevarla a cabo como factor decisivo en los programas de trabajo y objetivos propuestos.

Pero se ha hablado tanto de la comunicación, que hemos desvirtuado su naturaleza y esencia; estúpidos egos y la falta de profesionalismo han sido causa de tal desajuste en círculos de trabajo.

Por fortuna siempre habrá personas como tu, idealistas quizá pero que aún en la adversidad, luchan por mantener la objetividad y la razón de ser COMUNICACIÓN.

Vencer tal adversidad será el premio a tu esfuerzo..."

B.C.B.

INDICE

Introducción

Capítulo 1 La Comunicación Organizacional	4
1.1 Marcos teóricos de la comunicación organizacional	6
1.2 Funciones	21
1.3 Cara a cara en los procesos de comunicación	25
1.3.1 Redes y Cadenas	29
1.3.2 Formas y medios de comunicación	31
Capítulo 2 El boletín informativo como vínculo organizacional	35
2.1 El boletín, un medio de comunicación interno	37
2.2 Panorama general de la organización Lapimex	38
2.2.1 Problemas internos de comunicación	41
2.2.2 Una opción para mejorar las relaciones	48
Capítulo 3 Propuesta de un boletín informativo para Lapimex	49
3.1 Objetivos del boletín	50
3.2 Contenidos del boletín	54
3.3 El Dummy	57

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo forma parte del Programa de Titulación por tesina, propuesta como alternativa dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. En él se ha abordado de manera general uno de los apartados que alude a la comunicación organizacional, en cuanto a las publicaciones internas, específicamente lo relacionado con el boletín informativo.

La propuesta de la implementación de un boletín interno obedece a la desinformación que existe dentro de las organizaciones o empresas que ofrecen servicios como Lapicera Mexicana. Quizá en gran medida las fallas en los canales de comunicación internos se deban principalmente a la diversidad de actividades desempeñadas en cada área de trabajo, descuidando el flujo de información generada cotidianamente.

Así mismo, la necesidad de comunicación en las grandes ciudades hoy en día se hace más compleja e importante, ya que los vínculos formales e informales dentro de las organizaciones orillan a desarrollar alternativas como esta propuesta específicamente.

En primera instancia, esta investigación aborda de manera concreta las cuatro diferentes teorías que se han desarrollado a lo largo de los últimos cincuenta años, en donde se explica cómo la comunicación

organizacional ha servido como vehículo para el reforzamiento de los canales de comunicación internos y externos de las empresas.

En el segundo apartado se retoma al boletín informativo como un medio vinculador dentro de la organización, se describen sus funciones internas y se relaciona con un panorama general de la empresa y la problemática de comunicación que está latente dentro de la misma.

Finalmente se elaboró la propuesta de este medio informativo interno. Dentro de los objetivos que plantea la comunicación organizacional, encontré la justificación para este medio: Primero que la empresa se integre como organización, que desde los niveles directivos, hasta los obreros exista una real vinculación y, por último, que la interacción y retroalimentación de cada uno de sus miembros refuerce los canales de comunicación, para que sus flujos internos y su imagen proyectada al exterior, se mantengan en buenas condiciones.

En relación a este marco, la descripción y funciones se transformaron en un 'dummy', presentando sus contenidos en las secciones que se clasificaron de acuerdo con los avances y notas relevantes y de interés general de cada área de trabajo -desde la Dirección General, hasta la línea de producción-.

En este sentido se espera que el boletín refuerce los canales de comunicación para dar a conocer las diferentes políticas y líneas de acción empresariales, además de la ideología proyectada hacia sus diferentes receptores, quienes finalmente interactuamos con la empresa.

CAPITULO 1. La Comunicación Organizacional.

Todas las sociedades del mundo están integradas como organizaciones. Las organizaciones implican la formación de grupos dirigidos y encaminados a la realización de tareas específicas en ámbitos culturales, políticos, sociales y económicos.

De aquí la necesidad de establecer estructuras que nos sirvan de guías para el buen desempeño de nuestras ocupaciones. La comunicación organizacional se ha venido desarrollando bajo parámetros cambiantes, en ocasiones buenos, otras veces no muy funcionales, sin embargo, todos estamos inmersos en ella.

La comunicación organizacional ejercida en nuestro mundo, antecede a la investigación constante de muchos científicos que han optado por darle nuevos enfoques sociológicos o mercadotécnicos y hacerla más práctica. Es cierto, todas nuestras actividades principalmente laborales, giran en torno a una estructura definida teniendo como base los resultados del desempeño de éstas, incrementando nuestra productividad y de alguna forma haciéndonos sentir parte de la empresa donde laboramos.

Las organizaciones constituyen entonces una fuente de satisfacción tanto económica como social, la cual nos envuelve de tal manera que

el no pertenecer a alguna de ellas, en cualquiera de sus formas, nos haría sentir un tanto como individuos desaprovechados e inadaptados.

En este primer capítulo se pretende dar una semblanza de las diferentes teorías y estudios realizados en torno a la comunicación organizacional, con el fin de tener antecedentes y entender la importancia que tiene este trabajo para el desarrollo de medios internos de comunicación.

La estructura obedece a tres puntos medulares que conforman este capítulo. En primer lugar, una introducción sobre las cuatro diferentes Teorías que se han manejado; luego los objetivos que han perseguido los estudios sobre este tema y, por último, un panorama general sobre los procesos y formas de comunicación. Todo esto con la finalidad de acercarnos a la propuesta que se plantea de elaborar un Boletín informativo.

1.1 Marcos Teóricos de la Comunicación Organizacional

Por tratarse de un tema de interés relativamente reciente y por la necesidad de considerar a las organizaciones como entes en los que se manejan flujos de comunicación constantes, los antecedentes descritos a continuación cobran vital importancia para seguir con las investigaciones en torno a ella, y para encontrar soluciones que nos lleven a optimizar la productividad y las relaciones humanas en general.

Como tema de estudio, la comunicación organizacional nace a finales de la Segunda Guerra Mundial por la necesidad de que las colectividades, en los centros de trabajo específicamente, se rigieran o apegaran a un determinado lineamiento laboral: largas jornadas de trabajo por un salario muy bajo. Sin embargo, la formación de las organizaciones data desde antes, porque ya había un flujo de información planteado en el interior de las comunidades.

Este concepto ha sido manejado por diversas Teorías: La Teoría Clásica, la Humanística, la de los Sistemas y la Teoría del Contingente; llevadas a la práctica desde hace 50 años. La Comunicación Organizacional nace propiamente con la investigación

actual donde se define, en la mayoría de los casos, como "un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social".¹

Lógicamente este proceso tiene un flujo que permite que el grupo sea dinámico ya que en la organización donde prevalece existe de por sí, una estructura que de ninguna manera está estática. A los grupos o colectividades donde se desarrolla se les han denominado sistemas. Estos están compuestos por varias actividades que en su cauce conducen al cumplimiento de objetivos en los que van implícitos los mensajes de la organización.

De esta forma podríamos definir a la Comunicación Organizacional como "un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados".² Este enfoque se determina bajo los parámetros de las Teorías e Sistemas y de Contingencia.

Todos los estudios sobre comunicación organizacional pueden enmarcarse en cuatro Teorías propiamente y mencionadas anteriormente:

- a) La Teoría Clásica
- b) La Teoría Humanista
- c) La Teoría de Sistemas
- d) La Teoría del Contingente

¹ Carlos Fernández Collado, La comunicación humana, Ciencia Social, pág. 114

² Idem.

Para la elaboración de este trabajo, es necesario explicar éstas teorías en virtud de que son representativas al tema y porque anteceden a los estudios que se han ido desarrollando a través de ellas mismas, y de resultados obtenidos por investigadores que siguen esta línea.

TEORÍA CLÁSICA.

La Teoría Clásica está representada por Frederick W. Taylor (1911), Henry Fayol (1929) y Max Weber (1947). A principios del siglo XX, la euforia de la industrialización en Estados Unidos y Europa llevó a Frederick W. Taylor a enfocar sus investigaciones al interior de una empresa, en donde determinó que el tipo de comunicación que se usaría para dirigirse hacia los obreros debía ser alusiva a términos salariales; que tendría que ser la remuneración material un signo de control al que el obrero no pudiera negarse, aún cuando tuvieran que ejercerse métodos mas estrictos que significaran para ellos una orden.

Su estudio se podría definir como "un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente".³

³ Ibidem. pág. 116

El estudio que Taylor realizó enfatizaba más a la producción que a los sentimientos por los aspectos humanos, y le interesaba más el desempeño mental y manual dentro de la organización.

De su investigación sobresalen cuatro principios claves. El primero se refiere a la selección del personal, aquí propone que las características físicas y mentales deben estar acordes con el desempeño del trabajo encomendado, debiendo entonces llenar el perfil del puesto solicitado.

El segundo Principio aborda parámetros laborales donde los individuos puedan ser calificados de acuerdo con su poder de influencia. El tercer Principio establece que el individuo debe cooperar entre la gente que desarrolla trabajos mentales (niveles directivos), y los que trabajan manualmente (obreros), para que se puedan integrar ambas funciones.

De esta integración se desprende el cuarto Principio que se refiere a que los administradores y los obreros compartan sus responsabilidades, dejando en claro que en cada uno de ellos prevalecen ciertas características grupales de las que dependerá su desarrollo.

Con esto, el autor indica que se deben tener ciertas características para el desempeño de funciones afines a su puesto y que aunque se

compartan ciertas responsabilidades, los unos no deben sobrepasar las funciones de los otros.

En este modelo descendente, todos tienen contacto pero limitándose a desarrollar sus propias funciones para así determinar la jornada por productividad remunerada (+ salario), y por niveles característicos para cada individuo de acuerdo a su propia capacidad.

Otro autor que hizo aportaciones a la Teoría Clásica fue Henri Fayol (1929). Dentro de su investigación plasmó catorce principios de administración que se relacionaron con la estructura de las organizaciones en cuanto al desempeño de tareas y al grado de autoridad dentro de la empresa.

De su investigación se obtienen tres puntos claves que son afines y que tienen una importancia sustancial.

El primero se refiere a la Unidad de Dirección. Este principio habla de las tareas que deben ejecutarse por áreas o departamentos, pero deben ser dirigidas por un solo individuo, que en este caso se tomaría como el Gerente.

El segundo es la Cadena de Escalafón, que establece la dirección de la comunicación, desarrollándose desde los mandos directivos, los gerenciales y los de menores puestos. Con esto propone que la comunicación pueda tener fluidez ascendente y descendente, pero

que también se ejerza de manera horizontal, de tal modo que los canales de comunicación gerenciales puedan moverse de igual a igual, previa autorización directiva.

Por último, el Principio de Unidad de Mando establece que no deben violarse los puestos de manera que un Gerente al comunicarse con un subordinado no debe pasar por alto al supervisor inmediato.

Este estudio está enfocado a modelos de comunicación piramidales y jerarquizados de tal manera que la comunicación esté siempre controlada para proteger a la estructura en la toma de decisiones al interior de la organización.

Max Weber (1947) es otro autor que culminó las aportaciones para la Teoría Clásica. Éste habla sobre la Teoría de la Burocracia y asegura que las organizaciones deben estar al mando de un individuo que entable canales de comunicación formales, en los que pueda tener al mando a todos los empleados para una mejor coordinación de funciones, además de mantener cierta distancia para que los asuntos laborales no se mezclen con los problemas personales.

Su propuesta se podría resumirse así: una organización ideal donde haya un reparto de funciones especializadas, es decir; que la autoridad debe estar bien definida para ejercer las reglas y normas establecidas para el buen manejo de la empresa, guiándose a través

de informes escritos para tener un trato más formal y distante entre ellos. Esto propicia que los trabajadores no tengan un acercamiento directo dentro de la organización en cuanto a la toma de decisiones.

Esta investigación, aún y cuando causa una duplicidad de trabajo y demasiada formalidad, sigue rigiendo a muchas instituciones públicas que, no obstante el papeleo que se genera en torno a un asunto específico, ofrecen servicios muy lentos cubriendo demasiados requisitos.

La Teoría Clásica en resumen aborda estructuras de comunicación piramidales donde los flujos de información son generalmente descendentes, y lejos de tener una motivación interaccional, la necesidad económica es uno de los principales ejecutores de los trabajadores ya que la remuneración salarial casi siempre es castigada por los propios procedimientos de control que prevalecen en el interior de las empresas.⁴

⁴ Véase cuadro de estructuras de comunicación pág. 20

Modelo de la teoría Clásica



TEORÍA HUMANÍSTICA.

Esta teoría se creó en la década de los años 30, retomando como uno de los factores principales el poco interés que presentó, en su momento, la Teoría Clásica del concepto de "trabajador".

Hubo varios investigadores que se dedicaron a poner en práctica algunos modelos para enmarcar sus estudios. De sus representantes podemos enunciar a Hawthorne (1933) y Roethlisberger y Dickson(1939). Estos estudios proponen a las organizaciones como estructuras colectivas en donde se comunican a través de relaciones formales e informales.

Uno de los principales indicadores de Hawthorne fue que la motivación de los obreros no debía ser por el lado económico como se planteó en la Teoría Clásica, sino que debían influir factores psicológicos y sociales permitiendo una retroalimentación entre las gerencias y los obreros para optimizar los resultados productivos.

Sobre estos estudios se hicieron aportaciones importantes como los de la Teoría X y la Teoría Y (McGregor 1960 y Abraham Maslow 1955). La Teoría X, alega sobre la necesidad económica que motiva a los obreros, y la Teoría Y, sugiere que los trabajadores deben ser motivados por las responsabilidades que se les confieran para así

satisfacer sus necesidades. Estas responsabilidades estarán determinadas en función a la capacidad demostrada por ellos mismos.

La temática de la Teoría Humanista, está basada prácticamente en la incursión que tienen los niveles inferiores dentro de las organizaciones en cuanto a la toma de decisiones, dando como resultado que los canales de comunicación provoquen una integración más estrecha, que se vería reflejada en el rendimiento y productividad de los trabajadores.



TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

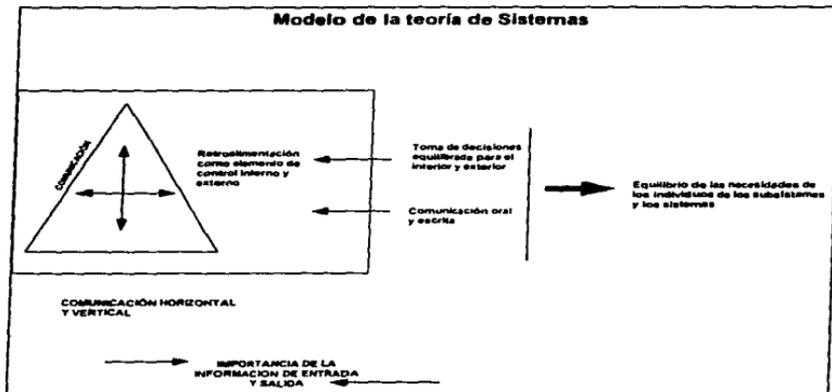
Sobre esta teoría, se pueden retomar apuntes importantes que hicieron un cambio radical en el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones. Entre sus investigadores se pueden enunciar a E. Trist y Katz y Khan, quienes se basan esencialmente en puntos más administrativos que de orden obrero, propiamente.

Esta teoría enfoca sus estudios a las organizaciones vistas como sistemas que pueden estar abiertos o cerrados, en donde el flujo de información es de carácter menos complicado que en las teorías anteriores, considerando a las empresas como puntos importantes para circular cualquier información que pueda ser retroalimentada, no sólo por los propios trabajadores sino por la gente que está en el exterior.

Al contrario de las otras teorías donde las organizaciones giraban en su propio entorno, considerándose como sistemas cerrados, esta escuela propone que estos sistemas internos puedan ser vistos como sistemas abiertos definidos según Carlos Collado, como "aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea del cual 'importa' energía para funcionar; la transforma internamente y 'exporta' algún producto, bien o servicio diferente".⁵

⁵ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 52

Es claro entonces que las aportaciones de esta escuela se ven propiamente reflejadas en todos los ámbitos de la empresa, llámense sociales, económicos, políticos y culturales; ya que como se explicó, no solamente la información debe viajar en un solo orden, sino que deben abrirse los canales para tener una respuesta y un enfoque más amplio del espectro de las organizaciones.



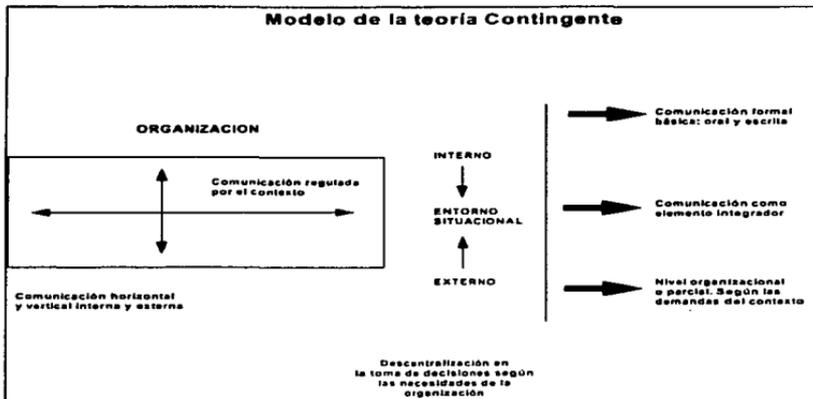
TEORÍA CONTINGENTE.

Esta teoría pretende básicamente conjuntar una serie de factores que puedan integrar más los trabajos realizados anteriormente. Es una corriente nueva de alguna manera, que involucra ciertamente parámetros tecnológicos.

Uno de sus principales autores fue Joan Woodward (1958), quien realizó sus investigaciones en empresas inglesas clasificándolas según los niveles productivos. Él subdivide a éstas en tres tipos: las que manufacturan en línea, las que son por trabajo manual individual y las que llevan un proceso continuo. De esto se podría visualizar el promedio de producción con base en el número de empleados, el número de ejecutivos, costos, ganancias, etc.

De aquí deriva la complejidad tecnológica que se pueda alcanzar en las empresas, siendo más o menos productivas por su personal humano y la tecnología que puedan tener. Esta investigación es considerada como la pionera dentro de la comunicación organizacional, ya que de aquí se desprenden interrelaciones que más adelante se ven reflejadas en los resultados en cuanto a productividad.

Estos estudios llevaron a clasificar a la comunicación organizacional dentro de un entorno cambiante, en el que los canales de comunicación verticales y horizontales pudieran ser tomados como elementos integradores no solamente para el interior de la empresa, sino también para el exterior.



Encontrando las diferencias y similitudes a través de las investigaciones realizadas, y concluyendo con este punto, es conveniente señalar que de estos estudios pueden retomarse conceptos en donde intervienen las cuatro Teorías y que pueden ejemplificarse con el cuadro siguiente:

Estructuras de comunicación

Principales características de la comunicación en las teorías analizadas

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
Comunicación muy formal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Profundamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Horizontal, Vertical ascendente y vertical descendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical interna y externa
Muy rígida	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas y procedimientos internos	Contenido básico grupal (patrones necesidades) e interno	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en todas las decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas	Necesidades totales y parciales según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual, diadas y grupal	Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial según las demandas del contexto

1.2 Funciones

Si bien es cierto, la funcionalidad de la aplicación de la comunicación organizacional puede retomarse desde el punto de vista del desarrollo del proceso de la comunicación administrativa que se define "como un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema".⁶ Esto comprende ciertamente a todos los mensajes que se generan al interior de la organización y que se dirijan a públicos internos y externos, con el propósito de que los fines sean alcanzados en menor tiempo y con mayor aprovechamiento en beneficio de la organización.

Este intercambio de información que se genera y circula no sólo al interior, sino a los ambientes externos son importantes para tener una retroalimentación continua y para no perder los canales abiertos de comunicación en todas direcciones.

La función específica de la comunicación dentro de las organizaciones puede medirse a través de que se combinen tres tipos de comunicación: La Comunicación descendente que parte de los niveles superiores o directivos de la organización hacia los subordinados, manifestándose por medio de políticas, avisos, reglas y normas que se adecuan a los intereses propios de la organización.

⁶ Ibidem. pág. 216

Otro tipo de comunicación es la ascendente que emana de los niveles inferiores hacia los superiores a través de sugerencias, quejas o peticiones; por otra parte existe la comunicación horizontal que se ejerce entre personal que tiene los mismos niveles jerárquicos, siendo su función principal la coordinación entre ellos mismos dentro de la organización.

Para obtener un mejor manejo de los mensajes, es necesario combinar estos tres tipos de comunicación, no obstante todavía la que predomina es la descendente, sin embargo hoy día son más las organizaciones que reconocen las mejoras dentro de sus centros de trabajo a partir de la difusión de programas de comunicación organizacional para las empresas.

La relación que se establece desde estos parámetros se considera desde el punto de vista productivo y humano. Entre mejores sean las relaciones laborales y los flujos de información, será mejor el aprovechamiento de recursos y la calidad tanto del trabajo como de las relaciones interpersonales que se establezcan dentro y fuera de la organización.

De esta forma la Comunicación Organizacional vela siempre por la integración de los sistemas y subsistemas existentes en ella. Además, también persigue objetivos definidos que sustentan su propia razón de ser: El desarrollo de las actividades diarias dentro de ambientes armoniosos, teniendo cambios de actitudes y de comportamientos que

serán propulsores de la retroalimentación que la organización tenga al interior de ella misma y favorezca a un cambio de imagen a sus públicos externos.

Hay dos tipos de comunicación que resaltan su importancia ya que se generan dentro de la organización y se dirigen hacia diferentes públicos. La Comunicación Interna y la Externa. La primera se desarrolla hacia el interior de la empresa y generalmente es descendente partiendo desde los niveles directivos hasta los obreros.

Este tipo de comunicación pretende tener en óptimas condiciones sus niveles de interacción a través de las buenas relaciones entre todos sus miembros, aunque también echa mano de diferentes medios de comunicación como podrían ser las gacetas, memorandos o escritos que les permita estar motivados e integrados para obtener una mejoría en el buen desempeño de sus labores y cumplir con los objetivos trazados por sus propias áreas o departamentos.

Por su parte la comunicación externa podría definirse como un grupo de mensajes dirigidos hacia el público en general, proveedores y distribuidores, y personal con el que se tiene relación en la empresa, para la imagen propia así como para darle publicidad a los bienes o servicios que se ofrecen, además de incrementar las relaciones públicas, las cuales son importantes para la organización dentro de los parámetros comerciales y de competencia.

Con esto podríamos resumir que la comunicación organizacional cumple funciones bien delimitadas que tienen importancia tanto al interior como al exterior, pues de éstas dependerá su propio resultado por el hecho de ser reflejo y complemento, y al darse estos dos tipos de comunicación de manera separada podría sacar de equilibrio y perder el ritmo incluso de producción de la empresa, lo que llevaría a la deficiencia dentro de los procesos y se prestaría a situaciones de conflicto tanto internos como externos afectando totalmente los canales de comunicación.

1.3 Cara a cara en los procesos de comunicación

Todas las estructuras organizacionales dependen en gran medida del flujo de información que se genere en su interior, de ahí que la comunicación cobre una importancia sustancial. Dentro de estas formas encontramos dos tipos de comunicación básicos: la comunicación formal y la informal.

La comunicación formal se establece a partir de las propias políticas internas de la empresa o grupo en el que se desarrollen. Este concepto abarca diferentes canales de comunicación que son, la mayoría de las veces, en forma descendente (generándose desde los niveles directivos hacia los obreros), manifestándose en reglas y normas, órdenes, avisos y políticas internas.

Generalmente la comunicación formal es plana y obedece a parámetros estudiados y propuestos dentro de la Teoría Clásica de la Comunicación Organizacional, es decir que sus contenidos son básicamente de una supervisión cercana y de control estricto sin tomar en cuenta las necesidades humanas de los trabajadores.

La comunicación formal establece propiamente los límites dentro de las jerarquías laborales. Marca también las distancias entre los individuos y, lógicamente, la retroalimentación que pueda tenerse

dentro de este canal es casi nula, pues todo es tan protocolizado, que las respuestas regresan de la misma forma.

Este tipo de comunicación se difunde por minutas, memoranda, oficios o cualquier forma de comunicación que pueda tener relación con el entorno laboral; se usa para informar de situaciones que tienen como marco alguna de las áreas en particular, para que al enterarse de la situación se tomen las medidas correspondientes.

Considerando este tipo de comunicación, pueden observarse ventajas y desventajas. Por un lado la formalidad permite tener un mejor control en los hechos y situaciones cotidianas; por el otro, el papeleo y retrabajo que se genera es tedioso y retardado, implicando pérdida de tiempo y distrayendo la atención de situaciones a las que se les pudiera brindar más apoyo tanto en cuestiones de tipo laboral, como en las relaciones comunicacionales dentro de la empresa.

En el desarrollo de la comunicación formal "el rol o papel que cada quien juega dentro de la estructura resulta indispensable para comprender la interacción, misma que está gobernada por reglas externas"⁷

Esta formalidad se transmite por los manuales de políticas de la empresa, o por los métodos inductivos de que las mismas echen mano. La comunicación formal dentro de la organización es parte

⁷ Carlos Fernández Collado, op. cit. pág. 80

medular de la cultura general de la empresa, considerándose un punto de vista meramente interno.

La comunicación informal es aquella que se da de manera natural dentro de la empresa; aquí se pueden enmarcar, a manera de ejemplo, los rumores generados por comentarios personales que corren a lo largo y ancho de la misma.

La comunicación informal al igual que la formal tiene sus pros y sus contras, y su importancia dependerá de los niveles directivos . En este tipo de comunicación, se ven reflejados aspectos de personalidad de la empresa; por principio, este tipo de comunicación se da en todos los niveles y jerarquías.

Podemos decir que la comunicación que se establece dentro del área de trabajo se vincula con las relaciones interpersonales del grupo. Cada grupo desarrolla sus sistemas de comunicación y de ellos dependerá el trato y formalidad que se les dé.

También la comunicación informal influye en la imagen corporativa al exterior; es decir, una empresa que tiene buenos procesos de comunicación, siempre destacará por su disposición al trato con los agentes externos. De pronto nos encontramos con empresas desorganizadas y en apariencia con buenas relaciones laborales, sin embargo, la realidad es otra; en ellas predominan factores nocivos como la falta de una buena relación laboral, o el propio ambiente de

trabajo para el desarrollo de sus tipos de comunicación internos y externos, provocando lesiones graves en su imagen.

Estos dos conceptos son básicos para el enfoque que se le quiera dar a la organización tomando en cuenta que hay factores y conceptos que acrecientan la definición misma de la Comunicación Organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se puede determinar que la comunicación es un elemento importante dentro de las relaciones de trabajo ya que ella desdobra los parámetros para que se establezcan los climas favorables o desfavorables; convenientes a la organización, asimismo la comunicación regula las relaciones que se tienen con los agentes externos a la organización (prestadores de servicios y público en general), que están involucrados con todo el sistema.

Por otra parte, la comunicación dentro de las industrias tiene que ser interactiva, con canales abiertos y jugando una posición mediadora entre crear nuevas imágenes organizacionales e ir en busca de líneas de acción que le ayuden a crear ante todo mejores perspectivas que le beneficien a ella misma a través de sus propios medios y formas de comunicación.

1.3.1 Redes y Cadenas

Todas las organizaciones cuentan con estructuras donde están establecidos los canales de comunicación formales e informales. Este flujo de información lleva una ruta a la que se le ha denominado Red Comunicacional "misma que existe a partir de que dos personas se involucran, hasta la red que comprende a toda la organización"⁸

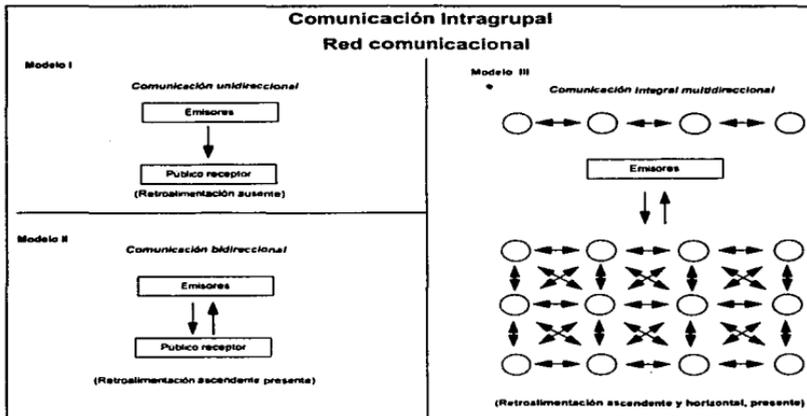
Las redes comunicacionales pueden hacerse notar en un acontecimiento concreto de tres diferentes formas:

- a) La comunicación unidireccional o descendente
- b) La comunicación bidireccional
- c) La comunicación integral multidireccional⁹

Las cadenas de comunicación se forman a partir del número de individuos que están dentro de las redes comunicativas, pero aquí se presenta una disyuntiva : entre mayor sea el número de personas que integran esta cadena habrá una mayor posibilidad de distorsión en los flujos de información, pero también es importante considerar la veracidad y fidelidad de los mensajes que se transmitan a través de las cadenas, y que se trate de conservar la mayor confiabilidad

⁸ Idem, pág. 136

⁹ Véase cuadro Comunicación intragrupal. Fuente: Collado/Dahnke. *La comunicación humana*, p. 89



1.3.2 Formas y medios de comunicación

La comunicación no sólo es un concepto científico con el que podemos denominar cualquier tipo de expresión, sino que esta acción propiamente nos lleva a experimentar nuevas formas y métodos para alcanzar un mejor entendimiento tanto a nivel personal e individual, como a través de nuestra interacción con los demás.

Es cierto que con la comunicación experimentamos tanto como nosotros mismos queramos, y también es cierto que hay tantas formas como las que imaginemos. Podemos ir desde las gestuales y no verbales hasta las más modernas y sofisticadas en donde la tecnología se hace presente, como la telefonía celular o los enlaces vía satélite; el caso es que no hay pretexto para no establecer algún modo de comunicación.

A través del tiempo, estas formas y medios de comunicación han evolucionado a la par que el hombre mismo. Dentro de las organizaciones es importante comunicarnos de manera interpersonal, y es necesario tener información extra de lo que está aconteciendo en nuestra sociedad y, más específicamente, al interior de nuestra fuente de trabajo.

De los medios de comunicación utilizados en las organizaciones encontramos publicaciones periódicas que han cobrado una sutil

importancia y que, en gran medida, de ellas depende el desarrollo óptimo de los procesos de comunicación internos de una empresa.

La Revista por ejemplo, es una de las publicaciones que sirve de apoyo publicitario, además de ser la forma de comunicación más tradicional de las empresas mexicanas. Sus diseños y formas son variados, sin embargo reflejan el contexto real de la institución y son un signo de distinción y la carta de presentación en muchos de los casos.

El Periódico es utilizado también por las organizaciones pero con cierta reserva. Este medio está siendo difundido con mayor frecuencia por las empresas norteamericanas, las cuales lo han denominado "Magazine-paper", pretendiendo ser una extensión entre la habitual lectura del Diario normal y la línea específica de esta publicación empresarial. En México, el periódico se ha ido transformando y ha retomado aspectos del boletín informativo, ya que se ha clasificado más como un medio de especialización y oportunidad, cubriendo áreas específicas

El Boletín, es una publicación con más selección de la información y puede ser tan especializado como se desee, pues puede tener diferentes lectores siempre y cuando esté cubierta la parte informativa que tenga o sea de mayor interés. Este medio de comunicación es quizá el más ágil y en el que mayor interacción puede haber, ya que

se pueden manejar colaboraciones personales de todos los niveles de la empresa.

Cabe señalar que cada uno de estos medios tiene diferencias morfológicas, aún cuando uno de sus objetivos principales sea el de informar. La revista se caracteriza por las fotografías que muestra y la diversidad de sus contenidos, ilustrándolos de manera atractiva, y se vale de los anuncios publicitarios para complementar su presentación. Los temas que trata van desde los tips de belleza y los consejos prácticos, hasta novelas cortas pasando por artículos y reportajes de infinidad de temas.

La característica morfológica de un periódico es menos de imágenes, siendo la noticia su objetivo principal. Ciertamente hoy en día los periódicos tienen suplementos especiales de deportes, cultura, moda, etc. donde se manejan fotografías; sin embargo, la división de la información en columnas es su sello de distinción.

En el caso de la morfología y contenidos del boletín informativo, pueden ser variados por el hecho de que se prestan para crearse de acuerdo a las necesidades de la organización (en este caso). Debido a que es un medio ágil que retrata a la empresa, el boletín es una herramienta de la comunicación organizacional que refuerza y crea actitudes favorables internas y externas de la empresa. Sus contenidos son tan variados como en el caso de la revista pero es una

publicación con enfoques mas especializados de acuerdo al ramo al que pertenezca.

Para redondear este apartado cabría mencionar otros medios de comunicación internos que se utilizan de manera cotidiana, tal es el caso del memorándum, usado para cuestiones internas y que suscribe comunicaciones interpersonales; la circular que da a conocer noticias comúnmente de interés general; el pizarrón y los periódicos murales, en donde se difunden mensajes como la compra o venta de algún bien o servicio, pensamientos motivacionales, etc.

Estas son, quizá, las formas y los medios de comunicación formales que comúnmente se pueden encontrar dentro de una organización empresarial. Su estructura y funcionamiento dependerán de la problemática interna y de la actitud empresarial que se desee tener en las formas de comunicación externa.

CAPITULO 2. El Boletín Informativo como vínculo organizacional.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la importancia de las formas y los medios de comunicación que se desarrollan al interior de una organización se crean a partir de las necesidades propias de los procesos de comunicación y de la constante interacción que se establezca dentro de la misma.

Sin embargo hay uno de estos que se ha venido transformando de acuerdo a las necesidades de la organización, y que además es ya tradicional: El boletín informativo. Es ágil y permite especializarse tanto como se desee. Es un medio por el cual se puede expresar información no sólo que retrate a la empresa, sino que hable de ella misma para ser conocida en el exterior.

Como vínculo organizacional, el boletín es empleado de manera que establezca una unión entre los trabajadores para crear lazos empresariales con más poder de desarrollo productivo, pues es una herramienta que influye en el mejoramiento de las diversas áreas de la empresa.

Dentro de esta relación establecida entre la organización como centro de trabajo, y los empleados como participantes, el boletín identifica y puede influir en el desarrollo integral de la empresa, de tal suerte que

se convierta en un vehículo de comunicación interno importante para el buen funcionamiento de la organización.

Este vínculo organizacional que se genera a través de la relación empresa-trabajador, permite en gran medida la participación e interacción de su personal con los ambientes externos. El beneficio que se obtiene es como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, una mejora en los sistemas productivos de la organización.

Esto no quiere decir que el boletín informativo sea la panacea dentro de los medios internos de comunicación, sino que brinda ayuda sobre todo en áreas estratégicas importantes para la misma empresa y para su público en general.

2.1 El Boletín, un medio de comunicación interno.

El boletín informativo es una herramienta de trabajo moldeable en todos los sentidos, descriptivo, ilustrativo e informativo; es un medio de comunicación por el cual se puede difundir información diversa, desde una felicitación de cumpleaños hasta la última junta gerencial llevada a cabo recientemente. Además puede fungir como una tarjeta de presentación de la empresa hacia el exterior: clientes, proveedores y otras empresas, que poco a poco va circulando y difundiendo la personalidad de la organización. Aunque esta alusión pueda ser aplicable a un periódico o una revista, el boletín informativo como ya se mencionó se circunscribe a términos realmente marcados por las necesidades de la empresa.

La función propiamente es informar, dar a conocer hechos y situaciones que sean de interés general. El boletín se ha definido como una herramienta en donde se dan a conocer noticias rápidas y oportunas.

2.2 Panorama general de la Organización Lapimex.

¿Quién no ha usado un lápiz alguna vez? En la fabricación de estos artículos interviene un macro grupo que está interrelacionado a través de todas sus áreas. Es un gran rompecabezas que tiene que irse armando con una secuencia determinada por la operación de áreas específicas en donde los procesos de producción encuentren cauce para finalmente llegar al mercado no sólo nacional sino también al extranjero, pues además de fabricar lápices de colores y de grafito, Lapicera Mexicana manufactura borradores y lápices cosméticos con calidad de exportación.

Lapicera Mexicana es una empresa con más de 40 años dentro del mercado nacional y es una de las pocas empresas dedicadas a la fabricación de artículos para la escritura en México. Esta organización está dirigida hacia los mercados comerciales de todos los sectores productivos y más específicamente está relacionada con el área escolar.

La aventura para la fabricación de un lápiz comienza desde la búsqueda de la materia prima que en este caso es la madera, traída de las sierras del sureste del país y de Estados Unidos principalmente. Luego, el proceso de la fabricación de las puntillas de grafito y color, además de las de cosméticos, que recorren todo un proceso químico

para su elaboración; en seguida, la preparación de la madera con ciertos tratamientos para poder dejar las trozas convertidas en tablillas de diferentes medidas para su posterior modelado, ensamble, pintura y acabado.

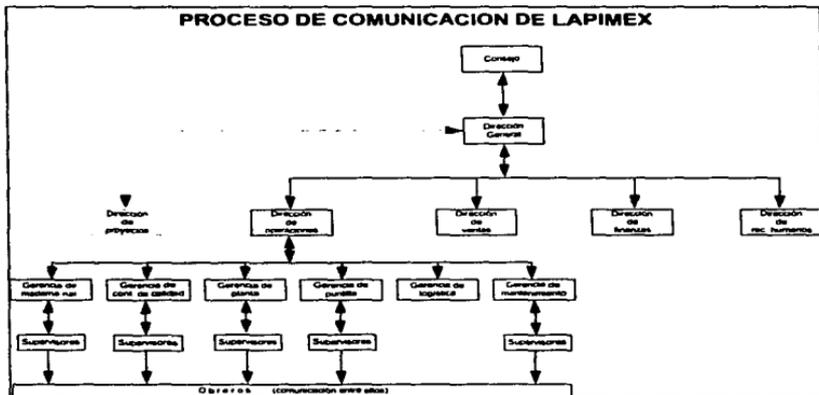
Los pasos siguientes son pintura, casquillo y borrador y empaque, donde finalmente termina el proceso de producción.

La captación de las materias primas así como de los materiales indirectos para echar a andar la maquinaria y posteriormente producir estos artículos, exigen el intercambio de una gran cantidad de mensajes que en ocasiones, se ven afectados por la mala comunicación que se establece.

A pesar de ser una organización joven, Lapimex no está exenta de presentar altibajos en sus relaciones laborales y, a decir verdad, no hay una sola empresa organizada donde no los haya.

Estos problemas generalmente se reflejan en los canales de comunicación, que se ven distorsionados por factores de ruido que afectan en gran medida el sentido del mensaje. Entiéndase por estos a la información distorsionada por el personal involucrado dentro de esos canales de comunicación (las diferentes direcciones y gerencias y el personal a su cargo).

Sin embargo, hay posibilidades de darle solución a este tipo de circunstancias que son creadas por cuestiones ajenas propiamente al mensaje; es decir, que se puede llegar a agregar o eliminar más información de la que se tenía originalmente, esta distorsión puede también adoptarse como una medida de defensa, que aún y cuando pueden ser controladas, en su momento pueden llegar a causar conflictos de interacción entre las áreas y el mismo personal.



2.2.1 Problemas internos de comunicación.

El ritmo acelerado que se vive dentro de una empresa como Lapimex desencadena problemas internos de comunicación de manera que se ven afectadas las relaciones laborales.

Dentro de esta organización, los operadores llevan una continuidad en los procesos para la fabricación de los diferentes productos. Desde este punto se pueden llegar a presentar problemas de comunicación; por ejemplo el área de producto semielaborado suministra la tablilla para empezar el proceso de modelado. El rompimiento de cualquier canal de comunicación entre ellos con su jefe inmediato, trae consigo una gama de mensajes distorsionados que pueden llegar a lesionar alguna parte del proceso.

Esta lesión consiste en "parar" alguna área provocando tropiezos dentro de la misma línea de producción, ya sea porque no sea el tipo o medida de las tablillas requeridas por los programas efectuados para la producción de ese artículo, o por fallas en la combinación de los tipos de madera, en fin, hasta por el tratamiento que hayan tenido anteriormente las trozas en proceso.

Dentro de los parámetros administrativos también se registran problemas de comunicación. Un ejemplo de ello es que la orden de un

Jefe no sea bien entendida por el empleado y se realice un trabajo incompleto o equivocado. Es importante que este tipo de problemas no se reflejen en la vida laboral de la organización, pues como ya se mencionó, esto lesiona en gran medida la continuidad del proceso productivo de la empresa.

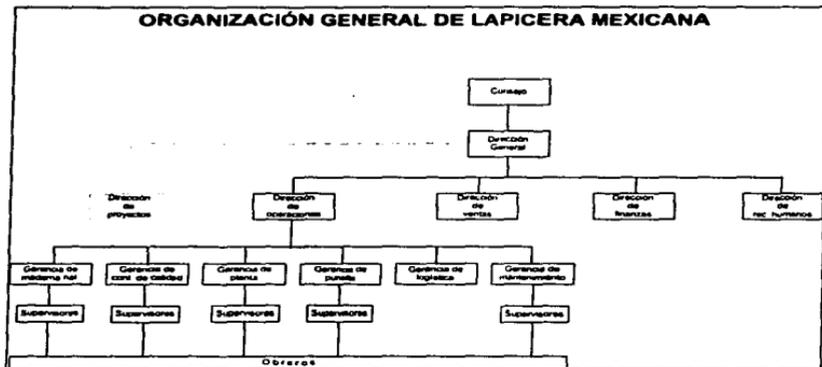
Es importante mencionar que el uso de un lenguaje adecuado y de ideas bien elaboradas mentalmente, permitan que los mensajes sean mejor entendidos, mejor expresados y más centrados al objetivo que se quiera resaltar, en este caso, el desarrollo correcto de programas de producción normales o de algún pedido extraordinario que no haya tomado en cuenta

Lapimex tiene un sistema organizacional encabezado por un Consejo de Administración, enseguida la dirección general y después las direcciones, gerencias, jefaturas, superintendencias, supervisores y obreros.¹⁰

El sistema de relación laboral dentro de la empresa se rige principalmente por las instrucciones emitidas de la dirección general hacia la dirección de operaciones, y las direcciones de proyectos, ventas, finanzas y recursos humanos.

¹⁰ Véase Organización General de Lapimex. Pág. 42

Generalmente las formas de comunicación utilizadas por las diferentes direcciones hacia la dirección general son formales y se manifiestan en memoranda y reportes de las actividades desempeñadas por el personal que las integran, así mismo, se llevan a cabo reuniones de trabajo en donde se exponen los contratiempos que se presentan en ese momento así como los resultados de algunas operaciones realizadas en ese periodo.



Dentro de este nivel la comunicación informal casi no se maneja y puede decirse que los canales de comunicación son bidireccionales, entre la dirección general y las gerencias manteniéndose informados todos los directores a nivel empresa.

En una Empresa como Lapimex, es importante mantener esos canales de comunicación en constante retroalimentación, pues fácilmente pueden verse atrofiados por el factor ruido, que se encuentra en cualquier modelo de comunicación. En este caso sería la distorsión de los mensajes recibidos de parte del personal de planta hacia los supervisores, gerentes y directores.

La dirección de operaciones es la que se encarga de representar un papel importante que se refleja hacia las gerencias que dependen directamente de ella. En el caso de Lapimex, esta dirección controla y organiza el desarrollo de los programas de producción creados a partir de los requerimientos presentados por la dirección comercial y el área de ventas en combinación con los respaldos que hay en los almacenes de materia prima y semielaborados.

En esta parte los problemas de comunicación se agudizan pues hay intermediarios entre los obreros y el gerente. El rol que juegan estos intermediarios o superintendentes es difícil porque son ellos quienes paran y solucionan los problemas antes de que lleguen a los niveles siguientes. Esto se convierte en una cadena interminable. Es difícil mantenerse hermético en estas cuestiones pues debe tenerse un canal abierto a un nivel más alto, es decir; entre ellos mismos y sus jefes inmediatos para razonar las fallas generadas y darles solución

en poco tiempo sin que esto resulte un atraso o paros de máquinas que representen pérdidas de tiempo y sobre todo económicas.

Este problema de incomunicación, que se expresa a través de la cotidianidad de las labores lesiona parte del proceso, quizá porque no se establecen los vínculos necesarios para acercarse a la gente, que en la mayoría de las ocasiones así sucede.

Otro caso común que genera problemas de comunicación internos es el hecho de no estar involucrado en el propio trabajo. Resulta extraño entenderlo pero es muy frecuente que esto suceda. La mayoría de la gente se encierra a efectuar sus tareas de rutina, sin importarle el desarrollo de otras actividades. Esto se debe a dos cuestiones: primero a la falta de tiempo para acercarnos al que hacer de los propios compañeros y, segundo, que cada quien desarrolla su trabajo administrando su tiempo como mejor se acomoda.

No es que no haya una conciencia de trabajo en equipo, pues siempre el desarrollo de las actividades laborales tiene que involucrar a más de un trabajador; quizá sean las propias relaciones interpersonales o la falta de incentivos que los motiven para desempeñar mejor su trabajo.

Es factible que los celos profesionales sean también una causa para que se generen los problemas de comunicación. Esto es común y se apega a la expresión de "por qué tendría que decir a los demás lo que

me ha costado trabajo aprender", o aquellas frases de "zapatero a tu zapato".

Viendo esto a través de los planos laborales resulta ilógico, pues se piensa en una organización en donde todos saben lo de todos, sin embargo no es así y la mayoría de las veces es contra productivo porque los niveles de productividad y calidad dejan mucho que desear cuando una mentalidad está instalada en esta postura.

Otra de las fallas dentro de la comunicación interna se presenta en los programas inductivos que se utilizan con la gente de nuevo ingreso. Si alguien viene de una organización prestadora de servicios y se integra a un área industrial, los problemas de comunicación son notorios, como los serían de personas que vienen del sector gobierno. La razón obedece a que en el sector gobierno los hábitos de trabajo son muy diferentes, a los de la iniciativa privada. En el gobierno las jornadas laborales generalmente son más cortas ya que se trabaja en un horario corrido durante el día, mientras que en la iniciativa privada se trabaja todo el día.

El problema se centra entonces en sentirse parte de la empresa, luego de las funciones a desarrollar y por último de la adaptación al propio sistema de la organización.

Y como éstos, hay problemas graves pero afortunadamente con solución. Una opción para mejorar las relaciones laborales, además de la comunicación propiamente establecida en canales que se mantengan abiertos, es la implementación de una publicación hecha por la organización misma con la participación de su mismo personal; que sea ágil, que trate temas variados y que pueda ser manejada de manera interesante tocando temas apropiados a los intereses de todos, que se mantenga una línea abierta con todos y que lejos de mantener una separación entre los niveles laborales, se utilice para integrar al personal y tener resultados visibles en la mejora de las relaciones laborales, pero que también se optimicen la productividad y la calidad en los productos y servicios.

De esta forma se una de las propuestas para tal integración es la creación de un boletín informativo, que cumpla objetivos trazados por la empresa como organización, y desarrollados con la participación de todos los integrantes de la misma.

Obviamente cabría señalar que no solamente la comunicación por sí misma o con la ayuda de una publicación vendría a subsanar las fallas comunicacionales existentes dentro de la organización, hay que tomar en cuenta que la motivación e incentivos económicos principalmente, son importantes para resolver en gran medida los problemas internos de comunicación.

2.2.2 Una opción para mejorar las relaciones

Hablando de mejoras dentro de las relaciones laborales podemos encontrar muchas soluciones que nos permitan optimizarlas. No está por demás hacer justificaciones del porqué la comunicación interna pueda estar dañada y encontrar múltiples excusas para saltar esas fallas. Sin embargo, los problemas a los que se enfrenta una organización empresarial son difíciles de sanar aún cuando se haya maquillado la comunicación.

Convencidos de las diferentes soluciones y acercándonos a los procesos de comunicación de Lapimex, una de estas opciones es la propuesta de establecer un boletín informativo interno que tenga carácter de unir a todo el personal, desde la Dirección General hasta los obreros, en donde se pueda opinar y manifestarse a través de la comunicación informal escrita.

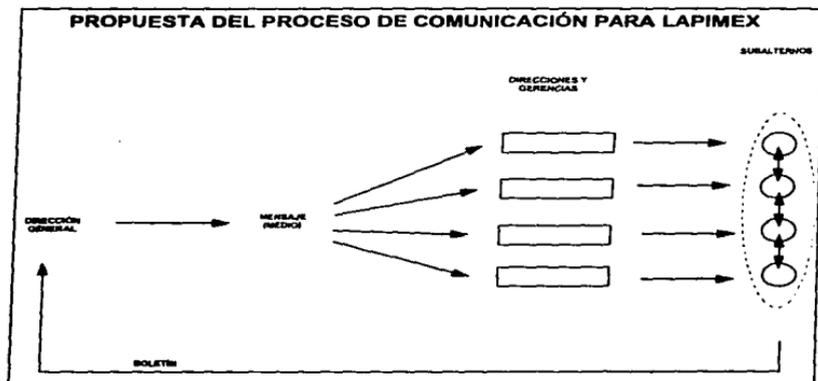
Que sea realmente una viabilidad para estar al tanto de lo que los demás hacen sin que se tenga que estar físicamente en las áreas de trabajo. Digamos que este boletín puede jugar un rol de vocero, en donde la información sea concreta y de fácil manejo; es decir, que se interconecte por todos los canales de comunicación de la organización.

CAPITULO 3. Propuesta de un Boletín Informativo para Lapimex.

Es por la falta de integración organizacional que se ha pensado que Lapimex cuente con un órgano informativo que reestructure sus canales de comunicación y los una para que esta empresa se vea como tal, tanto al interior como al exterior.¹¹

Cabe señalar que no resulta más fácil buscar un sustituto -en este caso hacer un boletín informativo-, que optar por otros métodos para integrar a la organización, con esta propuesta se busca que este medio informativo ayude a que se dé esta integración.

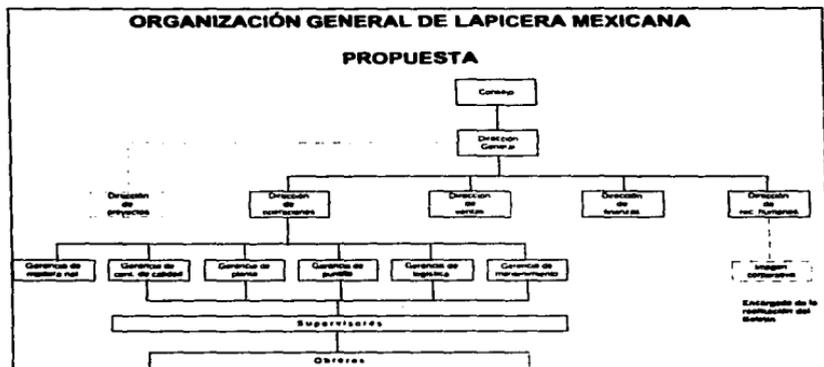
¹¹ Véase cuadro correspondiente pág. 48



3.1 Objetivos del Boletín.

Es cierto que la falta de comunicación entre los niveles de estructura genera problemas serios en el flujo de los mensajes; esta desinformación trae consigo que la retroalimentación, que en algún momento pueda haber, se vea lesionada de igual forma. Sin embargo, la presencia de este órgano informativo vendría a subsanar muchos problemas ya que con la participación de toda la organización en la elaboración de este órgano informativo habría una mejor vinculación dentro de las actividades diarias, y de igual forma en la interacción de todos los trabajadores.

Este es uno de los objetivos a lograr con esta propuesta: primero, la creación de un área de Imagen Corporativa que dirija, por medio de un Consejo Editorial y de la Dirección General las aportaciones de todos para integrar el boletín.¹² Este departamento podría estar circunscrito a la Dirección de Recursos Humanos. Este es el primer paso para que la organización pueda moverse de tal manera que sus vínculos, reflejados principalmente en los parámetros de la productividad se vean incentivados y con la confianza para poder expresar sus ideas.



¹² Véase cuadro organización general de Lapimex (propuesta) pág. 50

Otra función del área de Imagen Corporativa sería la del acopio de los artículos, reportajes o notas de los participantes con el fin de organizar dicha información para las diferentes secciones.

Segundo, se trata de un trabajo en equipo, que finalmente tiene que ver con todos. El establecimiento de la participación en el quehacer cotidiano da vitalidad a la organización y se entablan relaciones interpersonales en donde se crean interrelaciones incluso con organizaciones externas.

Finalmente y redundando en los objetivos que se persiguen al establecer un boletín, es adecuado resumir lo anterior en tres incisos que se relacionan directamente con los propios objetivos de la Comunicación Organizacional:

- A) Integración de la empresa.
- B) Unión entre el personal.
- C) Retroalimentación e interacción de los miembros dentro de la Organización.

Esto se lograría obviamente a través de la participación y el interés que se le preste a la vida diaria dentro de una empresa como Lapimex. De tal suerte, que como tal, el trabajador se identifica e interacciona dentro de ella; sus vínculos sociales se extienden y se rompe de alguna manera con factores psicológicos como la timidez y la introversión.

El boletín juega un papel importante en este caso, pues es el medio que le ayuda a abrir los canales de comunicación y a establecerse y sentirse parte de la organización, siendo identificado y circunscrito a un ambiente de trabajo relajado.

Hay factores que no debemos pasar por alto y que son de vital importancia para cubrirse como objetivos. Es el caso del ambiente externo, que permite el desarrollo de las funciones del personal y de la empresa como grupo, traduciéndose en la imagen que se tenga de ella en el exterior.

3.2 Contenidos del Boletín.

Retomando algunos aspectos del punto anterior, cabe señalar que la comunicación, vista como medio integrador principalmente y utilizándola para los fines perseguidos de este trabajo, cumple con un propósito específico. Las publicaciones internas juegan un rol importante al abordar el problema de la comunicación desde los ámbitos organizacionales; es decir, que este boletín no aborda los problemas de comunicación de la organización sino que se comunican a través de él aspectos referentes a la marcha de ella misma.

Aquí van implícitas todas las formas de comunicación; las verbales y no verbales, que permiten que este tipo de publicaciones trasciendan. Obviamente el boletín tiene un contenido específico, y cumple con funciones perfectamente delimitadas y llevadas a la práctica con el único propósito de ejercer comunicación interpersonal, colectiva en microgrupos y colectiva en macrogrupos.

La orientación de esta publicación se dirige a la integración y reconocimiento real de las funciones dentro de la empresa y de cada una de sus áreas. Con esto no se pretende que el boletín contenga información de 'recorte' (entendiéndose por esto a los artículos que puedan utilizarse cuando la información se haya agotado o a

comunicaciones que son ajenas a la especialización de la publicación).

Se trata pues de que los artículos escritos no solamente resalten la vida activa de la organización, sino que también retome aspectos de la vida cotidiana de los trabajadores; de aspectos como reconocimientos a los empleados por años de servicio, incentivos y promoción de puestos, Ayudas en paquetes escolares, torneos deportivos internos ; de la creación de una ludoteca y talleres con desarrollo de actividades diversas, de cursos de computación, etc.

Se trata también de dar a conocer las actividades de especialización de cada área de trabajo, por ejemplo de Control de Calidad, Inyección de plástico, Madera Nacional, etc. apoyados por un Editorial escrito de manera sencilla y expresando ideas lógicas, subrayando la importancia de los procesos llevados a cabo por cada una de ellas.

A partir de esta idea se desprenden las funciones e información que formarán parte de la publicación. No se pretende que el boletín sea acartonado, por el contrario se sugiere que la información que contenga sea manejada con un lenguaje claro.

De tal suerte los objetivos trazados con el fin de plantear la propuesta quedarán identificados con lo antes mencionado. Se trata de relacionar directamente la integración de la empresa mediante un espacio para expresarse; la unión entre el personal, y la retroalimentación e interacción al interior y exterior de la organización.

Desdoblando secciones, aquí se van a incluir aportaciones que sean de interés general, clasificándose por orden de importancia los aspectos propios que conciernen a la empresa, luego las demás secciones como la cultural (cartelera de cine exposiciones, eventos recreativos en parques , etc.), deportes (el equipo de fútbol y notas generales), anecdotario (ensayos sobre experiencias personales), efemérides (un día como hoy...), recetas de cocina, manualidades, sociales (cumpleaños), aportaciones personales, etc.

3.3 El Dummy.

Por las razones antes descritas y ante la propuesta de implementar un medio de comunicación interno que pueda tener como objetivo la integración de la organización, de sus trabajadores dentro de procesos productivos y de la propia cotidianidad; y por la necesidad de mejorar el ambiente laboral que es, en última instancia donde se pasa la mayor parte del día. Este apartado presentará al boletín en un boceto que pudiera llegar a desarrollarse y a tener resultados esperados por todos: "Trazar un futuro en Lapimex..."

Se pensó en diferentes títulos para llamar a esta publicación, y se eligió finalmente uno de los artículos de mayor comercialización y prestigio, y que tuviera un significado particularmente manejado por todos dentro de la empresa el boletín se llamará "Master" que es el nombre del lápiz de grafito.

MASTER

TEMA

Año Nuevo

Recién comenzamos un año. Es necesario que le demos la importancia que esto representa, ya que es nuestra oportunidad de renovar los propósitos y de poder replantear actitudes y objetivos que buscamos obtener.

No se trata de sólo pensar en ser mejores, sino es el proponernos lograr ciertas metas, tanto en el plano personal como en el laboral. Es nuestra oportunidad de arrancar con mayor brío y empuje para la búsqueda del mejoramiento personal, el cual también brindará beneficios en el mismo sentido a las personas que nos rodean, si actuamos bien y logramos metas positivas, el beneficio y la "buena vibra", también será para todos aquellos que están cerca de nosotros.

Muchas personas se plantean metas que no cumplen por la sencilla razón de que después de tres meses simplemente abandonan los proyectos. No debemos parecernos a ellos, tenemos la responsabilidad de ser mejores, los tiempos



SU LEYENDA

no son fáciles, y sólo con trabajo y esfuerzo podremos salir adelante mejorando nuestra economía familiar y al mismo tiempo de todo el país, es la única forma de mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.

Pensemos en un mañana mejor, pensemos en el mundo que les heredaremos a nuestros hijos y nietos.



pensemos que nadie nos regalará nada en la vida, pensemos que sólo con trabajo se logran las cosas. Es nuestra oportunidad de iniciar nuevamente, y ésta es una sola vez al año; es el momento que todos

Pasar a la página 3

Editorial

(Espacio reservado para el comentario de la Dirección General).

debemos aprovechar, de lo contrario tendremos que esperar trescientos sesenta y cuatro días para tener otra oportunidad. Debemos ser positivos y soñadores pero con los pies bien puestos sobre la tierra, es verdad que soñar no cuesta nada, pero también es importante no perder de vista el suelo y la realidad.

Sólo resta deseárselos un feliz año nuevo, que esté lleno de dichas y logros, que ante las adversidades tomemos un respiro y pensemos que no hay mañana y que si no aprovechamos el tiempo, cuando queramos recuperarlo será demasiado tarde.

Es nuestra oportunidad, es nuestro tiempo y es nuestro momento, no podemos y no debemos darnos el lujo de desaprovecharlo, no hay mañana ni otro día, somos los mejores y debemos de mantener esta actitud durante todo este ciclo, de no ser así, sólo seremos uno más.

Feliz 1997.

Grandes expectativas en Madera Nacional.

El área de Madera Nacional tiene proyectos trazados para este 1997, en donde se espera que el volumen de madera supere los diez millones de lápices mensuales.



El control y abastecimiento de esta Gerencia hacia la línea de producción para cosméticos, lápices de colores y

grafito será con un control más estricto. Todo esto se debe a la participación de los supervisores y su trabajo en equipo que se ha reflejado en los resultados obtenidos hacia los dos últimos meses de 1996. Tan solo en el mes de noviembre se dieron a modelado la producción para tres millones de lápices y en temporada alta; es decir, de mayo a octubre la producción fue de seis millones.

Con la implantación de una enceradora, se está reemplazando el uso de las auto claves, para dar el proceso de corte a tablilla. Esto representa una mejora dentro de la optimización de recursos y ahorro de los mismos.

El esfuerzo de todos los trabajadores del área permitirá que esta tarea se realice sin contratiempos para poder cubrir los programas de producción mensuales.

Cabe recordar que el proceso de la fabricación de los lápices empieza precisamente por esta área, dispuesta como Gerencia de Madera Nacional a principios del año pasado y dirigida actualmente por el Ing. Armando Domínguez.

Esta Gerencia tiene a su cargo el Aserradero en donde comienza la aventura de hacer lápices.

Consejos prácticos



- Si sales de viaje y al llegar encuentras que la prenda seleccionada para la ceremonia está arrugada, y no se te ocurrió llevar consigo una plancha; te recomendamos colgar la prenda en un gancho, abrir la llave del agua caliente de la regadera del baño hasta obtener una buena cantidad de vapor, colgar la prenda y cerrar la puerta para que el vapor no escape. A la mañana siguiente, las arrugas en tu prenda habrán desaparecido.
- Si vas a viajar, no olvides hacer una lista de todo lo que vas a necesitar, así al llegar a tu destino, no tendrás que hacer compras de emergencia y descampensar con ello tu presupuesto. Tu estancia va a ser mucho más placentera y agradable.



- Si tienes demasiada sed, no tomes agua simple, ni mucho menos un refresco de cola. Pon en un vaso con hielo, un poco de sal, agua y mezcla un refresco de toronja (a falta de este, agua de limón), con esto prepararás un suero que rápidamente te quitará la sed y te rehidratará.



- Si sales a la playa o algún otro lugar en donde te puedes asolear, no olvides aplicarte un bloqueador o un

bronceador en la piel que vas a dejar expuesta, existe una gran variedad de estos en el mercado. Busca el que sea el más recomendado para tu tipo de piel y bolsillo. De esta manera te protegerás contra los rayos dañinos para tu piel.



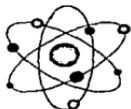
Mantenimiento: La Subestación Eléctrica

La Subestación eléctrica es un centro de acopio de energía de toda la planta. Ahí se concentra alto voltaje que son 23 mil watts y es transformada en tres líneas de 220 volts.

Podemos decir que la Subestación es el generador y distribuidor de la energía de la empresa; desde las oficinas hasta la propia línea de producción.

Este centro de distribución cuenta con un tablero de Baja Tensión y con reguladores o "brakers" que soportan toda la carga eléctrica de la planta. Las unidades de medición en una Subestación se traducen de la siguiente manera:

Potencia= Kilowatts
 E (voltaje)= Volts
 R (resistencia)= Ohms
 I (intensidad)= Amperes



La importancia que tiene una Subestación dentro de una empresa como Lapimex es sustancial. Es prácticamente " el corazón de la fábrica, y todos los departamentos son las venas por donde corre la energía".

Pero también hay que tomar en cuenta los factores de riesgo y las precauciones que se deben tomar para entrar a una Subestación.

En principio, la ropa que un electricista utiliza debe ser de algodón, no se debe usar ningún tipo de metales anillos, cadenas o relojes, y los zapatos deben ser dieléctricos y sin ojillos de metal para no provocar algún accidente.

Es indispensable entrar con un casco de protección para la cabeza y guantes de camaza.

Es importante tomar en cuenta estas medidas de protección, ya que un percance en este lugar es de propiamente la pérdida de la vida.

Para Pedro Mora, integrante del equipo de mantenimiento eléctrico y encargado del servicio a la Subestación comentó algunas de las experiencias tenidas en esta área: "Es toda una aventura. Aquí no hay que señalar hacia ningún punto, pues es muy fácil recibir una descarga eléctrica.

Es importante mantener una buena comunicación a base de señas y sobre todo estar muy relajado, pensando siempre en mantenerse tranquilo, esto

también influye en el buen desempeño de nuestro trabajo y en evitar accidentes..."

Recordemos que en este lugar se genera toda la energía que consumimos y que nosotros mismos somos energía que está expuesta al medio ambiente.



Cumpleaños

Felicidades a todos los empleados que cumplen años en este mes:



Citas:

"¡Sé siempre curioso! El conocimiento nunca te adquirirá; eres tú quien debe adquirirlo"

Sudie Back.

"Lo que no se intenta, jamás funciona".

Claude McDonald.

"No es lo que vivimos lo que forja nuestro destino, sino lo que sentimos por lo que vivimos"

Marie Von Ebner-Eschenback

"El optimista proclama que vivimos en el mejor de los mundos posibles; y el pesimista teme que esto sea verdad"

James Branch Cabell

Después de que bajaste esos kilos de más:

Adelgazar no es tan difícil, después de todo. Lo que cuesta trabajo es "mantenerse" ... A menos que adoptes estas costumbres:

- Desayuna siempre
- Prefiere las frutas a los jugos. Al tardarse más masticándolas, te satisfarán más y su contenido en fibras aumentará.
- Come pequeñas porciones frecuentemente. No es necesario comérselo todo de una sola sentada.
- Come despacio y en un ambiente agradable.
- Prefiere lo que tenga que masticarse. Esas son las comidas que contienen más fibra y menos grasa.

- Para de comer cuando te sientas lleno.
- Cocina sin grasas.
- Al tomar jugo con pectina, prefiere el de toronja, ya que los otros impiden la acción de ésta.
- Elimina los fideos a la hora de comer pastas. La mayoría esta hecha con huevos y éstos contienen grasa. Los que no contienen huevo - y debe decirlo en la etiqueta - si los podrás comer.
- Quitale el pellejo al pollo para tratar de eliminar la grasa lo más posible. Si lo dejas para que mantenga el sabor, no lo comas: deséchalo.
- Cuando uses atún enlatado, prefiere el que viene en agua: tres onzas de envasados en aceite tienen siete gramos de grasa, mientras que el que viene en agua, solo tiene dos.
- Come lentejas a menudo. Contienen mucha fibra y eso te ayudará a adelgazar y a bajar el colesterol.
- Sustituye el postre por una buena ración de ejercicios.

**Humor**

En el supermercado:

-No me agrada el aspecto de este bacalao.

-Señora, si lo que usted quiere es belleza, vaya y compre unos preciosos peccecitos dorados.

Control de calidad

(Espacio reservado para los comentarios del área).

Deportes: Otra derrota

El equipo de futbol de Lapimex, perdió nuevamente en su último enfrentamiento al quedar derrotado seis goles contra uno.

En el último partido celebrado en el Deportivo Culhuacán, nuestro equipo cayó derrotado al enfrentarse ante los Gavilanes de Sandak. El enfrentamiento se mantuvo muy parejo hasta que en el minuto 23 del primer tiempo, por un auto gol nuestro portero titular, José Cruz, perdió el esférico. Sin embargo, el equipo está dispuesto a no perder su clasificación para las eliminatorias inter empresariales a llevarse a cabo en las próximas semanas.

Asimismo, el torneo interno de ajedrez está muy parejo y se esperan las finales para finales del mes de febrero.

Les deseamos mucha suerte a nuestros competidores para los siguientes encuentros y el equipo se vaya de vacaciones a Acapulco antes de la temporada alta de producción.

Felicidades a nuestros equipos femeniles de voli bol por su destacada participación en el torneo interno

Cine en tu casa



El Día de la Independencia. EU, 1996.

Es una película de ciencia ficción, basada en una invasión de seres extraterrestres que se enfrentan con la Fuerza Aérea de Estados Unidos. El objetivo que persiguen estas criaturas es el dominio del planeta. Ficción.***

Tiempos Violentos. EU, 1996.

Este filme trata de las pandillas y sus vínculos con el tráfico de drogas. La historia gira al rededor del dominio de las diferentes pandillas en las calles de una ciudad de Estados Unidos. Acción.***

Buscando a Isaias. EU. 1996

Película basada en un drama de la vida real que aborda el tema de el abandono de un infante por su madre que fué indigente en un barrio de los estados Unidos. Su generación es rápida y se incorpora a la vida común de la sociedad.

El niño es adoptado por su Pediatra, una Doctora que no había tenido hijos y que lo único que le faltaba para complementar su vida en matrimonio era un niño. Drama.*****

Colaboraciones

(Espacio reservado para las colaboraciones de los trabajadores administrativos, de planta y directivos).

Dirección Comercial: Plan de ventas para 1997.

(Espacio reservado para el área de ventas)

CONCLUSIONES.

Como ya se vio a lo largo de este trabajo la Comunicación Organizacional es, hoy por hoy, una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de los sistemas comunicacionales internos y externos de todas las empresas operantes dentro de nuestra sociedad. Sin embargo, no todos estos sistemas han adecuado sus relaciones comunicacionales de manera en que pueda ser utilizado este tipo de comunicación específicamente.

En cuanto a las aportaciones que se han hecho en torno a este tema de parte de las cuatro teorías manejadas, es preciso decir que dentro del desarrollo operacional de la comunicación organizacional se han combinado aspectos importantes de cada una de ellas. Generalmente las cuatro teorías retoman básicamente las formas de comunicación formales e informales, y los medios utilizados son los orales y escritos; los contenidos y los procedimientos internos de cada organización, se van adecuando a las necesidades que ella misma vaya marcando.

Dentro de esta modernización constante por llegar a niveles de calidad total y de prestar mejores servicios, la comunicación, en cualquiera de sus formas, exige ser considerada y tratada por comunicólogos que manejen estos conceptos, con el fin de mantener

a estas organizaciones en planos equiparables con los de las empresas del primer mundo.

Es importante destacar que, muy a nuestro pesar, nos hemos dado cuenta que el plan de estudios de la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la U.N.A.M., no contempla materias relacionadas con la Comunicación Organizacional, lo que nos pone en desventaja teórica y práctica dentro de nuestro desarrollo profesional.

La inserción de materias relacionadas con este rubro ha de permitir a las generaciones venideras el manejo y desarrollo de técnicas comunicacionales relacionadas con la las organizaciones que contribuyan al buen manejo de la comunicación, no sólo como ciencia, sino como una forma de estar inmersos y sentirse parte del vínculo empresarial en donde se desempeñe.

Este trabajo ha servido para tener presente que la Comunicación Organizacional como disciplina tiene marcos teóricos importantes pues se apegan incluso a nuestros propios centros de trabajo; por otra parte, nos pone en contacto con la problemática diaria que se enfrenta con respecto a los flujos de comunicación, los cuales se presentan en nuestro entorno laboral, ya que no sólo se dan en estratos inferiores a las diferentes direcciones, sino que el problema circula a lo largo de la empresa. De esta forma, esta investigación ha servido para prever

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

tales situaciones y para conjugar la teoría suministrada a través de los estudios sobre comunicación organizacional, y la práctica desarrollada a lo largo de las experiencias obtenidas dentro de los centros de trabajo, a fin de tener una mejor comunicación.

Asimismo, la propuesta de la implementación de un medio de comunicación interno que permita tal interacción, como lo es el boletín, hablando de una empresa que interactúa a la par al interior y exterior, ha tomado como punto de referencia las carencias de información dentro de las actividades diarias, de tal suerte que vendría a formar parte de un manejo mejor de las relaciones laborales, optimizando de igual forma el resultado y el estado de cada uno de los integrantes de la empresa como parte de la Organización.

Esta investigación retomó algunos ejemplos como aspectos generales de la deficiencia de la comunicación dentro de la organización, y planteó la propuesta de una publicación como medio informativo interno, con el fin de crear una mejor organización de actividades, al tiempo que la participación de experiencias personales y colectivas sean uno de los motores para echar a andar la creatividad de los trabajadores de Lapimex.

Cabe señalar que el papel que juegan los comunicadores organizacionales está oculto en un mar de informaciones que se generan diariamente. Es importante, que cada institución tenga bien

delimitados sus espacios y si no es así que los creen, con el único fin de establecer una mejor retroalimentación y que sean ellos mismos el medio por el que se den a conocer a su público exterior; que sea su organización quien se encargue de promover este cambio para tener mejores expectativas de desarrollo e imagen empresarial.

Es válido reconocer que el papel de los comunicadores organizacionales se ve opacado al no tener los medios idóneos para desarrollar su trabajo. En muchas ocasiones los objetivos e intereses propios de las organizaciones no llegan a una sincronización en cuanto a crear una publicación interna pero sin duda, hoy son más las empresas que se comprometen a que se trabaje sobre este terreno para optimizar las relaciones humanas y laborales.

Mientras se tenga una mejor y mayor interacción entre este desarrollo de ideas, el trabajo y la función de los comunicadores se verá beneficiado y a su vez se incrementarán las mejoras en el cumplimiento de objetivos comunes en este terreno de la comunicación organizacional.

Cabe señalar que, la idea de poder desarrollar este trabajo enfocándolo a la comunicación organizacional me sedujo de sobre manera, sin embargo, es válido hacer algunas observaciones en cuanto a los beneficios obtenidos del mismo. En primera instancia, la orientación de esta investigación dentro de los parámetros

empresariales recaen en el beneficio de los dueños de la empresa; finalmente, ellos son quienes verán los resultados: una mejor imagen proyectada al exterior, un mejor ambiente de trabajo y, en general una mejor posición dentro de la competencia en el mercado.

En segundo término, los aciertos y errores descansarán sobre la empresa pues si bien es cierto a toda acción hay una consecuencia, y aunque la comunicación organizacional no sea la panacea, es bueno tomar en cuenta los puntos analizados a lo largo de este trabajo para llegar a la conclusión de que se tiene el interés por ser mejores y que se pretende tener cambios favorables al buen desempeño de las relaciones laborales y personales dentro del entorno de nuestro propio trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

Arrieta Erdozain, Luis. Un concepto de comunicación organizacional. Ed. Diana, 1991, 142pp.

Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación. Tesis profesionales y trabajos académicos. Editores Unidos Mexicanos, México, 1986, 134pp.

Beckhard, Harris. Transiciones organizacionales. Fondo Interactivo Mexicano, Colombia, 1982, 112pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos. Comunicaciones internas en las organizaciones. Comunicación F:C:P:y S. UNAM, México, 1979, 188pp.

Denison, Daniel R. Cultura corporativa y productividad organizacional. Ed. Legis, Colombia, 1991, 368pp.

Eco, Humberto. Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Ed. Gedisa, México, 267pp.

Escamilla, Gloria. Manual de metodología y técnicas bibliográficas. Instituto de Investigaciones Bibliográficas UNAM, México, 1988, 161pp.

Everett M. Rogers. La comunicación en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, 368pp.

Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1991. 368pp.

Golhaber, Gerard. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, 1990, 423pp.

González Reyna, Susana. Manual de redacción e investigación documental. Ed. Trillas, México, 204pp.

Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. Gpo. Editorial Iberoamericano, México, 1990, 148pp.