

871642

1



UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación Colectiva
Incorporada a la UNAM

Estrategia de comunicación organizacional
para Grupo ACIR Puebla

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de :
**Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva**

Presenta

**Bermejo Aguila³ Ismael Alejandro
Morales Sánchez Ricardo**

Puebla, Pue.

2002

"Per Aspera Ad Astra"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

- ❖ **A Dios Creador del Universo y dueño de nuestras vidas que nos ha dado la oportunidad de llegar a este momento.**

- ❖ **A nuestros padres Cristina Aguila Hernández, Ismael Bermejo Espinosa, Isaura Sánchez Vázquez y Carlos Morales Valencia, respectivamente, por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de la carrera.**

- ❖ **A nuestras esposas Adriana Bello Arellano y Claudia Hernández Villagran, por brindarnos su apoyo, indicándonos que en esta vida no hay obstáculos ni límites cuando se tiene fijada una meta.**

INDICE.....	I
Introducción.....	II
Planteamiento del problema.....	V
Justificación.....	VII
Objetivos.....	IX
Hipótesis.....	X

CAPITULO 1. La Comunicación

1.1 Desarrollo de la comunicación.....	1
1.2 Definición de comunicación.....	2
1.3 Funciones de la comunicación.....	3
1.4 El proceso de la comunicación.....	5
1.4.1 Propósito de la comunicación.....	6
1.4.2 El proceso de la comunicación.....	6
1.4.3 Elementos del proceso.....	7
1.5 Niveles de la comunicación.....	12
1.5.1 Intrapersonal.....	12
1.5.2 Interpersonal.....	13
1.5.3 Comunicación Organizacional.....	13
1.5.4 Comunicación Intermedia.....	13
1.5.5 Comunicación de masas.....	13

CAPITULO 2. Organización

2.1 Definición.....	15
2.2 Características de la organización.....	18
2.3 Objetivos de la organización.....	20
2.3.1 Objetivos Económicos.....	20
2.3.2 Objetivos de servicio.....	20
2.3.3 Objetivos sociales.....	20
2.3.4 Objetivos técnicos.....	21
2.4 Principales escuelas en organización.....	21
2.4.1 Escuela clásica.....	21
2.4.2 Escuela humanista o corriente por relaciones humanas.....	22
2.4.3 Corriente conductista.....	24
2.4.4 Teoría de sistemas.....	24
2.5 Tipos de Organización.....	26
2.5.1 Empresas productivas.....	26
2.5.2 Organizaciones de servicios.....	26
2.5.3 Organizaciones para el bienestar público.....	27
2.5.4 Asociaciones de beneficio mutuo.....	27
2.6 Empresa.....	27
2.6.1 Definición.....	28
2.6.2 Tipos de empresa.....	32
2.6.2.1 Por su actividad o giro.....	32
2.6.2.2 Por el origen de su capital.....	32
2.6.2.3 Por su magnitud.....	33
2.6.2.4 Por sus ventas.....	34
2.6.2.5 Otros criterios.....	34

CAPITULO 3. La comunicación organizacional	
3.1 La comunicación en las organizaciones.....	37
3.2 Función de la comunicación en las organizaciones.....	39
3.3 Comunicación interna y externa.....	41
3.3.1 Comunicación Interna.....	42
3.3.2 Comunicación externa.....	42
3.4 Redes en las organizaciones.....	42
3.4.1 Relaciones en redes formales.....	43
3.4.2 Relaciones en redes informales.....	43
3.5 Clima organizacional.....	44
3.5.1 Dimensiones del clima organizacional.....	47
CAPITULO 4. Empresa informativa radiofónica	
4.1 Hacia una definición de empresa informativa radiofónica.....	51
4.1.1 Objetivos de la empresa informativa.....	52
4.1.2 Constitución de la empresa informativa radiofónica.....	53
4.1.3 Estructura de la empresa informativa radiofónica.....	55
4.1.4 Importancia de la empresa informativa radiofónica.....	56
4.2 Definición de radio.....	57
4.2.1 Antecedentes de la radio.....	58
4.2.2 Importancia de la radio.....	60
4.3 Grupo ACIR Puebla.....	61
4.3.1 Nace la HR.....	63
4.3.2 Objetivos y políticas de la empresa.....	66
4.3.3 El organigrama.....	68
4.3.4 El clima laboral.....	72
CAPITULO 5. Metodología	
5.1 Sujetos.....	76
5.2 Muestra.....	77
5.3 Tratamiento.....	83
CAPITULO 6. Resultados	
6.1 Situación actual.....	95
6.2 Interpretación de los datos.....	98
6.3 Necesidades detectadas.....	103
6.4 Estrategias de comunicación organizacional para Grupo ACIR Puebla.....	105
CAPÍTULO 7. Conclusiones.....	108
Bibliografía.....	113
Anexos.....	114

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se realizó por la inquietud de profundizar al interior de la empresa Grupo ACIR Puebla, en la cual tuvimos la oportunidad de trabajar, lo que nos permitió vivir los problemas que se presentan al interior de esta organización, por la falta de estrategias de comunicación que permitan incentivar y motivar al personal de esta compañía.

En cierta medida, unas más otras menos, todas las organizaciones manifiestan su deseo e interés de incrementar la productividad y el desempeño del personal y la mayoría de los empleados y ejecutivos están dispuestos a hacerlo.

Todas las mejoras requieren cambios, sin embargo estos esfuerzos de mejora pueden fallar si no están apoyados y reforzados por una comunicación y retroalimentación honestas y objetivas provenientes de fuentes confiables.

Tradicionalmente es el jefe inmediato o el gerente la fuente primaria de retroalimentación para el personal. Cuando este proceso funciona bien hay un diálogo entre empleado y el jefe. La retroalimentación es constructiva, específica, y proporciona dirección para el cambio y tanto la persona como la organización se benefician; cuando no funcionan los dos sufren.

Este proyecto pretende brindar las estrategias de comunicación que puedan contribuir como posibles soluciones a Grupo ACIR Puebla, para resolver estos problemas que se presentan al interior de esta organización.

Así nos dimos a la tarea de investigar el sustento teórico en libros e internet. Para la parte práctica (para dar soluciones y plantear el proyecto) realizamos un

sondeo y posteriormente aplicamos una encuesta entre el personal de Grupo ACIR Puebla.

Los resultados obtenidos nos permitieron percatarnos de los problemas existentes al interior de esta organización y a su vez presentar una estrategia de comunicación organizacional la cual incluye una serie de propuestas, junto con los medios a utilizarse, el tiempo y los costos que implicarían para la empresa, el ponerlos en práctica.

Hemos realizado este trabajo con el afán de que pueda ser el inicio de una reestructuración en la actividad de la empresa Radiofónica Grupo ACIR Puebla, además para que en lo sucesivo puede servir a otras generaciones de comunicación interesadas en el tema.

Actualmente la necesidad de contar con un buen ambiente laboral, es esencial en todas las empresas, ya que es un hecho el que una organización rinde mejores resultados, si sus trabajadores se sienten motivados, interesados y dentro de un clima laboral cómodo. El camino para lograr esto es contar con una buena comunicación.

La presente investigación se realizó con la finalidad de implementar una serie de estrategias, a través de las cuales se pueda tener una buena comunicación organizacional en Grupo ACIR Puebla.

Para la realización de este trabajo primero se aplicó un sondeo entre los 250 trabajadores de la empresa, para posteriormente realizar una muestra aleatoria a 57 trabajadores lo que representa al 21 por ciento del personal que laboró en

Grupo ACIR en el periodo agosto-noviembre de 1996 y las unidades de observación fueron el personal de base, mandos medios y directivos.

La manera en que abordaron los temas para llegar a una propuesta fue la siguiente: El primer capítulo denominado Comunicación habla de su definición, desarrollo proceso, niveles y funciones de la misma, explicando cada uno de estos elementos para concluir con el propósito las barreras y los niveles de la comunicación.

El segundo capítulo se llama Organización y en él se presenta su definición, puntos básicos, tipos, objetivos y las características de esta. Además, se presentan las escuelas más relevantes dentro de este movimiento para concluir con la empresa, como la estructura organizacional de la que nos interesa hablar.

El tercer capítulo titulado Comunicación Organizacional habla de la comunicación en las organizaciones y de las redes formales e informales, define que es el clima organizacional concepto base dentro de esta organización y deja en claro la necesidad de contar con profesionales de la comunicación encargados de implementar estrategias para mejorar este ambiente laboral.

El cuarto capítulo aborda el tema de la empresa informativa radiofónica, en el cual presentamos su definición, objetivos e importancia. Asimismo se deja un apartado para hablar de la radio de sus antecedentes históricos, de su importancia así como de la historia de Grupo ACIR, sus objetivos y su organigrama.

En el quinto capítulo presentamos la metodología que se utilizó en la elaboración de la presente investigación, para la cual echamos mano de la investigación descriptiva y como herramientas se aplicaron la investigación de

campo en la vertiente del sondeo y la encuesta, lo que nos permitió presentar los resultados contenidos en este trabajo.

Finalmente en el sexto capítulo titulado Estrategia de Comunicación Organizacional para Grupo ACIR Puebla, planteamos la situación actual de la empresa, presentamos la interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta y ofertamos una serie de propuestas para mejorar los problemas detectados en la empresa a través de la investigación que realizamos.

Derivado de esto presentamos las conclusiones a las que llegamos como producto del estudio realizado.

Como parte complementaria del trabajo, agregamos los anexos con las gráficas de los resultados obtenidos en la investigación de campo y se concluye con la bibliografía citada y consultada en el presente trabajo

Planteamiento del problema

La globalización exige hoy a las empresas ser mejores y más competitivas, ante estos nuevos retos, las organizaciones no se pueden dar el lujo de trabajar con un mal clima laboral de por medio, ya que esto, les resta competitividad ante sus adversarios.

Las empresas de radio viven hoy no sólo en Puebla, sino en todo México una feroz competencia por lo que es el mercado, ya que sin duda la radio es el medio de comunicación más importante por sus características de instantaneidad y de poder llegar a un público homogéneo, que no tiene ante sí mayores restricciones que no sean, más que las de contar con el aparato y con energía eléctrica.

Por esta razón las empresas radiofónicas buscan actualmente ser más competitivas, ante un mercado que cada día se encuentra en constante lucha por la llegada de nuevos medios como el Internet, el cual ofrece aunque con mayores limitaciones, la opción de acceder a través de este medio a cadenas radiofónicas de otros países.

Grupo ACIR Puebla es uno de los más importantes grupos radiofónicos de la entidad.

El objetivo de este trabajo, es diseñar una estrategia de comunicación organizacional, que le permita a Grupo ACIR Puebla, resolver el mal clima laboral que existe al interior de su organización.

En la empresa trabajan un total de 250 trabajadores, los cuales experimentan un mal clima laboral producto de una serie de factores que inciden en su desempeño, por lo cual nos dimos a la tarea de diseñar una estrategia de

comunicación organizacional que le permita superar este problema, antes de que estos puedan traducirse en un conflicto que afecte a la propia organización.

El grupo radiofónico ACIR Puebla presenta un mal clima laboral. El problema es que no se sabe a que obedece, y qué es lo que demandan los trabajadores para poner fin a este conflicto. Por ello llegamos a las siguientes preguntas de la investigación

- ¿Cuál es la opinión de los trabajadores de grupo ACIR a cerca de su clima laboral?
- ¿Qué estrategias se deben realizar para mejorar el clima laboral e integrar a los trabajadores de grupo ACIR Puebla?

Justificación

La organización es un pilar fundamental para todas las estructuras, las cuales basan su éxito en contar con modelos que les permitan tener un adecuado clima laboral y una buena comunicación, elementos claves en el funcionamiento de cada una de las partes que lo componen.

Sin una buena estructura simplemente las organizaciones no podrían existir ya que se requiere de una adecuada distribución de las funciones entre sus componentes, pero a su vez de los canales de comunicación adecuados que eliminen los ruidos y que armonicen la relación entre sus integrantes.

La presente investigación tiene como fin el aportar estos elementos a la empresa radiofónica más importante del estado, la cual genera de manera directa 250 fuentes de empleo, pero de manera indirecta involucra a cientos de miles de familias.

Para Grupo ACIR Puebla es benéfico el resolver estos problemas de mal clima laboral, porque esto le permitirá mejorar su ambiente, lo que es primordial para la obtención de resultados dentro de una organización.

En segundo término, es conveniente para la propia empresa cuente con una estrategia de comunicación organizacional que le permita resolver el mal clima laboral, que en cualquier momento pudieran crecer y degenerar en situaciones que pongan en riesgo a la misma organización.

La importancia del estudio radica en que a través de esta investigación se busca elaborar una estrategia de comunicación organizacional que para poder superar el mal clima laboral en el momento en que se llegue a presentar;

destacando siempre que el éxito de cualquier empresa u organización dependerá de factores económicos, humanos y de infraestructura, es por ello que al ser Grupo ACIR una de las principales empresas de radio en el estado, es necesario contar con los elementos para evitar problemas que obstruyan su desarrollo.

Los elementos que aportaremos podrán servir como base o herramientas para que Grupo ACIR Puebla u otras empresas radiofónicas en un momento determinado puedan utilizarlas para enmendar los problemas que se lleguen a presentar al seno de sus organizaciones.

Por lo anterior es necesario definir porque se ha presentado el mal clima laboral al interior de esta empresa y buscar la estrategias de comunicación organizacional que permitan eliminar estas situaciones al interior de Grupo ACIR Puebla.

Las limitaciones las establecerán las propias empresas de acuerdo a sus recursos materiales y económicos por lo que se diseñarán varias estrategias para que con base en sus necesidades puedan emplearlas, así como la voluntad que tengan los propios dueños de los medios de comunicación para mejorar el clima laboral al interior de las mismas.

Objetivos

Objetivo General

Conocer la opinión de los trabajadores de Grupo ACIR Puebla acerca de su clima laboral, para proponer un programa de estrategias de comunicación organizacional.

Objetivos Particulares

- Detectar la identificación del trabajador con la empresa.
- Identificar el sentido de pertenencia que el trabajador siente hacia la empresa
- Identificar la clase de liderazgo que se ejerce dentro de los diversos departamentos en la empresa.
- Detectar las insatisfacciones hacia la empresa por parte de los trabajadores
- Identificar si existe buena comunicación con base en la percepción de los trabajadores.

Hipótesis

Con base en las opiniones de los trabajadores de Grupo ACIR Puebla, se propondrá una estrategia de comunicación organizacional, para resolver el mal clima laboral de esta empresa.

Variables

- VI: Opiniones de los empleados de Grupo ACIR Puebla
- VD: Estrategia de Comunicación Organizacional

CAPITULO 1. LA COMUNICACION

1.1 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN

Desde hace cientos de años cuando los antepasados del hombre vivían en congregaciones (sociedad primitiva) y efectuaba cierta actividad conjunta, existía determinado tipo de comunicación tal vez tan débil como la que hay actualmente entre los miembros de la sociedad de algún tipo de insectos. Más tarde cuando los casos de ayuda mutua se multiplicaron, los hombres en formación llegaron a un punto que tuvieron necesidad de decirse algo unos a otros o de tener un tipo de comunicación más efectivo y explícito, es decir, de ponerse en relación, de interactuar unos con otros de manera más eficaz.

Así según algunos antropólogos, surgió un tipo de comunicación más especializado (la comunicación táctil) y posteriormente los gritos y diversos sonidos humanos adquirieron en forma paulatina algún significado creándose el lenguaje.

Lo más importante de este breve pasaje sobre la vida del hombre, es que de ahí se desprende la definición de comunicación: Ponerse en contacto emisores y receptores, lograr la interacción de unos sobre otros en un contexto dado.

Evidentemente la comunicación ha tenido una evolución, desde la táctil hasta llegar al lenguaje, se puede decir que ha seguido evolucionando igual que el conocimiento que sobre ella se tiene. No obstante la comunicación no se queda en lenguaje, ha traspasado barreras físicas y se vale de la tecnología para llegar a más gente o a diferentes y lejanos lugares.

La llamada ciencia o ciencias de la comunicación o información colectiva, es de reciente formación. Se puede afirmar que su universo teórico empezó a configurarse a partir de los años treinta, teniendo como cuna de nacimiento los Estados Unidos y Europa.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina como la física o la economía, pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso social fundamental, Sin la comunicación no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano y la sociedad, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana.

1.2 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Quizá una de las definiciones más simples pero más concretas sobre que es la comunicación, nos la da José Antonio Paoli, quien percibe a la comunicación "como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante al cual se evoca un significado en común". (Paoli, 1990, p. 15)

De acuerdo a la recopilación y a los diferentes estudios realizados por Wilbur Schram; en su forma más simple el proceso de la comunicación consiste en transmitir un mensaje y un receptor. El transmisor y el receptor pueden incluso ser la misma persona, como sucede cuando un individuo piensa o habla consigo

mismo. Pero el mensaje está en alguna etapa del proceso separado tanto del transmisor como del receptor, lo que lo hace diferente". (Paoli, 1990, p. 22)

María Teresa Escudero Yereña, investigadora de la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) que se ha dedicado al estudio del papel de la comunicación en la educación, señala que la comunicación "es el acto en donde se ponen en contacto emisores y receptores logrando la interacción de unos sobre otros en un contexto dado". (Fernández, 1991, p. 45)

Asimismo hay autores como Shannon y Weaver (1982) quienes después de realizar sus investigaciones sobre comunicación a través de aparatos telefónicos la definen como "la puesta en relación de emisor (es) y receptor (es) como la intención de transferir o transportar información, ideas, emociones, habilidades, etc. Mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficas etc." (Paoli, 1990, p. 33)

1.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACION

Entre los propósitos más comunes dentro del proceso de la comunicación destacan por su importancia: Vigilancia del ambiente, Contribución a que la sociedad responda a su ambiente, transmisión de la herencia social a nuevos miembros de la sociedad y entretenimiento.

De esta forma y a pesar de que los conocedores del tema mencionan en sus diferentes escritos más de 31 funciones propias de la comunicación, las características antes citadas son las que se harán mención en este trabajo.

Vigilancia del Ambiente: reunir y distribuir información a la sociedad sobre acontecimientos tanto externos como internos. Conocido como información.

Contribución a que la sociedad responda a su ambiente: consiste en interpretar acontecimientos del medio y prescribir conductas convenientes como reacción a estos acontecimientos. Conocida como orientar.

Transmisión de la herencia social: considerada por lo común como una actividad educativa que comunica información, valores y normas sociales de una generación a otra de los miembros de una sociedad o grupo a los recién llegados. Conocida como educar.

Entretenimiento: se refiere a actos que persiguen sobre todo la distracción. Otros autores destacan nuevos aspectos, tal es el caso de González Alonso quien hace mención a seis funciones de la comunicación: " la referencial que define las relaciones entre el mensaje y el emisor, la connotativa que define las relaciones entre el mensaje y el receptor, la estética que define la relación que tiene el mensaje consigo mismo, la fática que tiene por objeto el afirmar, sostener, o detener un acto de comunicación en cualquiera de sus etapas y por último la metalingüística que define el sentido de los signos que se utilizan en un acto comunicativo y pueden o no ser comprendidos por el receptor". (González, 1992, p. 58)

En tanto otros autores como Lazarsfeld y Merton (1965) citados en la Antología en Comunicación, agregan conceptos como el de la función con respecto a norma social, con la que se busca instaurar una moralidad única para la sociedad. También citan la función de otorgamiento de estatus asuntos,

personas, organizaciones y movimientos sociales al considerarlos dignos de atención.

Asimismo se citan ocho funciones diferentes de la comunicación: información, socialización, motivación, debate, diálogo, educación, promoción cultural, esparcimiento e integración.

En resumen y a manera de conclusión las principales funciones de la comunicación son: informar, orientar, educar y entretener, aunque al ser un campo tan amplio y en constante evolución, vaya adoptando cada vez algunas nuevas funciones de acuerdo al desarrollo de las sociedades.

Algo que no debemos dejar pasar y en que se debe hacer énfasis es en el hacer y en el obrar y en el obrar de la comunicación, ya que la comunicación es un proceso que se da entre personas.

La comunicación es una relación fundada en actos humanos, supone el actuar del hombre que busca comunicarse, es humana y se basa en dos actos hacer y obrar.

El hacer es la actividad que tiene como fin la realización de algo externo al hombre, la comunicación es arte al dirigirse a otra persona y no así misma, pero como una palabra no comunica por sí sola, ni perfecciona a quien la escucha si no la comprende, se necesita que el receptor participe activamente en este proceso de hacer común y entonces la comunicación se torna en obrar.

1.4 EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Este tema esta dividido en dos apartados, uno referente a los elementos del proceso de comunicación y otro para explicarlos.

1.4.1 PROPOSITO DE LA COMUNICACIÓN

David K Berlo (1991), al referirse al proceso de la comunicación hace hincapié en el propósito de esta y nos dice que cuatro son los criterios para definir el propósito:

1. No contradictorio lógicamente, ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
2. Centrado en la conducta, es decir, expresado en términos de la conducta humana.
3. Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
4. Compatibles con la forma en que se comunica la gente.

1.4.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En este sentido para Berlo (1991) un proceso es "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo", en el caso que nos ocupa, el fenómeno de la comunicación y la continua modificación la tienen los elementos que lo constituyen.

Fue Aristóteles (346 A. C) quién precisó los actos primarios de todo acto comunicativo: emisor (quién), mensaje (dice qué), y receptor (a quién).

Por su parte Claude Shannon (1967) desarrolló un modelo mientras trabajaba en problemas de comunicación telefónica, agregándole al esquema de Aristóteles el factor ruido:

FUENTE DE INFORMACIÓN----- TRANSMISOR que emite una señal-----
RECEPTOR quien recibe la señal, y en este punto es en donde identifica el ruido,
que también lo llama fuente de interferencia----- MENSAJE----- DESTINO

Harold Laswell (1969) integra el elemento de intención que se persigue al Enviar un mensaje.

Wilbur Schramm (1991) en uno de sus tantos esquemas de comunicación, anexo el elemento "experiencia o campo en común", destacando que es necesario que tanto el emisor como el receptor, tengan experiencias similares para que el mensaje sea entendido y haya una comunicación efectiva.

Como hemos visto hay otros autores que a través de diferentes modelos plasman el proceso de la comunicación, sin embargo el esquema más adecuado para la presente investigación es el que incluye los siguientes elementos:

EMISOR-CODIFICACION-MENSAJE-CANAL-RECEPTOR

DECODIFICACION-RETROALIMENTACION y puede o no estar presente el **RUIDO**.

1.4.3 ELEMENTOS DEL PROCESO

EMISOR: elemento del cual parte el acto de comunicación y pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

CODIFICACION: consiste en poner una idea en un código.

MENSAJE: es el resultado de la codificación, y puede ser verbal, escrito o gráfico. Para Schramm y los funcionalistas este elemento es clave, ya que contiene el significado que puede ser: demostrativo que es común tiene significados por el diccionario, pero también existen significados connotativos, de contenido emocional. Además para Schramm el mensaje tendrá un mensaje manifiesto y uno latente. Al mismo tiempo un mensaje puede tener varios mensajes paralelos.

CANAL: es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Se considera el medio a través del cual se transmite la información o mensaje. Puede ser desde las ondas sonoras en la comunicación cara a cara o bien por cualquier otro medio más sofisticado como el telégrafo o la televisión.

RECEPTOR: persona o personas que reciben el mensaje enviado por el emisor.

DECODIFICACION: es el acto por el cual el receptor interpreta o traduce el mensaje codificado.

RETROALIMENTACIÓN: es el elemento último del proceso de la comunicación y es la comunicación en retorno, que convierte al receptor en emisor y al emisor en receptor. La palabra retroalimentación fue acuñada en el vocabulario de la cibernética y significa información recurrente. La retroalimentación es una función de control que transmite a una fuente de operaciones reguladas las informaciones concernientes a los resultados de estas operaciones, permitiendo regular a fuente para la adaptación de normas y objetivos antes de seguir avanzando.

Sólo cuando existe retroalimentación se puede hablar realmente de comunicación, ya que al existir una información por parte del receptor como respuesta al mensaje enviado por el emisor, este formulará una nueva información en la que se considerarán los datos externados por el receptor, quien a su vez al recibir el nuevo mensaje volverá a transformarse en emisor y enviará una nueva respuesta, lo que originará un movimiento constante en el que los papeles de

emisor y receptor se irán alternando en este flujo constante de informaciones que constituyen el proceso de la comunicación.

RUIDO: puede presentarse en todos y cada uno de los elementos del proceso e impedir que la traducción o comprensión del mensaje sea la correcta. Cuando los campos de experiencia del emisor y del receptor son comunes y los demás componentes del proceso de comunicación están presentes, puede suceder que exista algún otro obstáculo para lograr la comunicación. Ante este obstáculo de cualquier tipo, que distorsiona parcial o totalmente la comunicación se le llama interferencia o ruido.

Al ruido también se le conoce como barreras de la comunicación y pueden ser de distintas razones, por lo cual se les clasifica en: barreras físicas, fisiológicas, psicológicas, semánticas y administrativas.

Las barreras físicas; se produce cuando falla alguno de los medios físico que se han utilizado para transmitir o recibir el mensaje, por ejemplo, el exceso o falta de iluminación, los sonidos o ruidos con alto volumen, el calor o el frío en exceso, entre otros que impiden que llegue con claridad el mensaje.

Las barreras fisiológicas; se atribuyen a las deficiencias orgánicas de la persona emisora o receptora, por ejemplo, una alteración en algún sentido, deficiencia en la escritura (en el caso del emisor) o de la lectura (en el caso del receptor).

Las barreras psicológicas: constituyen el resultado de la diferencia de personalidades entre emisor y receptor, puesto que persona e interpreta los

mensajes con base en sus valores, prejuicios, normas, hábitos, costumbres y demás. Entre algunos de estos aspectos destacan:

1. El hecho de adoptar una posición sarcástica, crítica o déspota.
2. No tener dominio de las pasiones
3. Hacer caso omiso del punto de vista de los demás.
4. Valorar a los demás, no sólo por sus conocimientos y uso del lenguaje
5. Aceptar la influencia sobre ciertos hechos, palabras, personajes o jerarquías.
6. Sospechar de los demás en forma constante, sistemática y tenerles constante aversión.
7. Interpretar los mensajes, basándose sólo en su contexto y en la moral social.
8. Inclinar por no registrar lo desagradable.
9. Timidez
10. Experimentar emociones o preocupaciones ajenas a la comunicación.
11. Sobre valorarse así mismo.

Es muy importante señalar que las barreras psicológicas en su mayoría se forman por prejuicios, que deforman el juicio razonar al emitir una opinión anticipada.

Las barreras semánticas: se hacen patentes cuando los signos que se usan para la comunicación tienen distinto significado para el emisor y para el receptor, porque cada quien interpreta las palabras de manera diferente y en base al acervo

cultural de cada persona, lo que trae como consecuencia la incomprensión del mensaje del emisor.

Las barreras administrativas: surgen debido a una mala estructura administrativa, una mala planeación o deficiencia en los canales operacionales y de mando.

En la empresa objeto de estudio de esta investigación Grupo ACIR Puebla, sin profundizar, ya que posteriormente en la segunda parte de este trabajo mediante la investigación desarrollada se determinarán los problemas y las causas de la falta de comunicación, se observan a simple vista dos tipos de barreras que impiden el desarrollo de una buena comunicación, las de tipo psicológico y las administrativas, ruidos que se anularán con base en las propuestas del presente trabajo.

Una vez definido el concepto evidenciando que la comunicación ha tenido una evolución, desde la táctil hasta llegar al lenguaje y ahora a los aparatos de comunicación más modernos como el Internet, se puede decir que ha seguido evolucionando al igual que el conocimiento que sobre ella se tiene y cabe hablar de lo que hoy se denomina el proceso de la comunicación.

Entendiéndose como proceso, según explica Berlo (1991), cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo o cualquier operación o tratamiento continuos.

Al ser la comunicación un proceso, esta contiene todas las características de la definición, esto es algo en constante evolución, constituido por un conjunto de fases con una meta y cuyos elementos interactúan unos sobre otros.

Para evidenciar más aun que la comunicación es un proceso, es decir algo en constante devenir, se puede establecer la diferencia entre información y comunicación. La información es de carácter unilateral, tiene un solo sentido y es sólo una parte de la comunicación. La información al contrario de la comunicación, se caracteriza por la ausencia de la retroalimentación.

Cuando el receptor se transforma en emisor y da una respuesta esta es ya una nueva información, que igualmente tiene un solo sentido. Hasta el momento en que estas dos informaciones se unen y pasan a formar parte del mismo proceso de transmisión e intercambio de informaciones, se puede hablar de comunicación.

En resumen la información es unilateral y se queda en este nivel, cuando se transmite el mensaje y no se logra que el receptor evoque un significado en común. Pero cuando se cumple este propósito, se da la retroalimentación, efecto que le da sentido a lo que llamamos comunicación.

1.5 NIVELES DE COMUNICACIÓN

La comunicación se puede clasificar en los siguientes tipos: intrapersonal, interpersonal, organizacional, intermedia y de masas.

1.5.1 INTRAPERSONAL

Es la comunicación que se da en uno mismo, no sale a otra persona nuestra mente es la fuente, emisor, receptor, codificador, canal y decodificador, se va a manifestar en nuestros pensamientos. La comunicación interpersonal es aquel que tiene como fin el conocerse, ya que intra es prefijo que significa interioridad o dentro de.

Se trata de conocer que existe en el interior del ser humano, tomando en cuenta que el hombre es un ser sociable, siente la necesidad de comunicarse y censurar, cuestionar o porque no elogiar sus actos.

1.5.2 INTERPERSONAL

Es aquella que se da entre dos personas y no más, aquí se presenta la retroalimentación en mejores condiciones, ya que al ser pocos los interlocutores se una buena comunicación generalmente. Este tipo de comunicación implica una relación completa cuando ambas partes, juegan un papel activo.

1.5.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es la que se da en las empresas, este tipo de comunicación esta encaminado al periodismo empresarial, a la organización de una empresa o a las relaciones humanas. Tiende a ordenar las relaciones laborales entre las diferentes jerarquías de la compañía y los trabajadores.

Puede dar a conocer tanto elementos externos como internos que contribuyan a la mejor convivencia y rendimiento en el trabajo.

1.5.4 COMUNICACIÓN INTERMEDIA

Es aquella que se da a través de algún elemento técnico, entre dos o máximo tres personas. En esta época moderna este tipo de comunicación predomina gracias al gran avance tecnológico de la electrónica, elemento clave en los instrumentos de comunicación.

1.5.5 COMUNICACIONES DE MASAS

Es aquella que se da entre grupos mayores que conforman un conjunto heterogéneo y por lo tanto es muy difícil de lograr retroalimentación, ya que lo

disperso del grupo el mensaje se pierde o se interpreta de manera diferente por cada uno de los miembros que lo conforman, existen diversos ruidos que a su vez contribuyen a que el mensaje no tenga toda la fidelidad necesaria. Algunas veces se da a través de un medio electrónico por lo algunos autores las separan y agrupan dentro de las telecomunicaciones.

En esa investigación el nivel de comunicación que nos interesa es el organizacional, de la cual se hablará de manera amplia en nuestro capítulo tres.

CAPITULO 2. ORGANIZACIÓN

2.1 DEFINICIÓN

Desde sus inicios el hombre buscó la asociación con seres a fines, con el objetivo de crear o generar grupos u organizaciones que les permitieran el hacer más fácil su trabajo o conseguir alimentos. Al paso del tiempo descubrió que esta manera de trabajar lo hacía semejante a otros seres y entre ellos se generaron diferentes vínculos característicos que se englobaron hasta formar a las antiguas y primeras organizaciones primitivas que al crecer generaron a su vez culturas.

A través de la experiencia el hombre descubrió que una buena comunicación entre los componentes de la organización, facilitaba su trabajo y el desarrollo integral de ese grupo en referencia a otro, de ahí que investigadores como Gagliardi define: "la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones". (Hall, 1992, p.39)

De acuerdo con lo expresado, la cultura le confiere su identidad a la organización y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y su adaptación externa.

Se dice que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que nos ha tocado vivir, ya que sin ésta, no tendrían orden las actividades de una sociedad.

El mundo está lleno de organizaciones, desde las más simples asociaciones civiles o clubes de aficionados, hasta las complicadas burocracias de las estructuras gubernamentales.

En la primera mitad de este siglo, un industrial francés Henry Fayol escribió que la administración consta de cinco funciones: planeación, organización, mando, coordinación y control. En la actualidad éstos se han condensado de acuerdo a las teorías modernas en sólo cuatro: planeación, organización, dirección y control. (Littener, 1990, p.67)

La palabra organización tiene tres acepciones; una etimológica que proviene del griego "órgano", que significa instrumento, otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social, otra más que se refiere a la organización como un proceso.

En esencia los tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones. La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, al proveer la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Agustín Reyes Ponce, define que la organización es "la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (Reyes, 1991, p.65)

Eugenio Sisto Velasco define que "organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir". (Golhaber, 1994, p.76)

Robert Berckles, Ronald Carmichell y Bernard Sarchet, se concretan en señalar que la organización es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Isaac Guzmán, manifiesta que la organización "es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos". (Golhaber, 1994, p.78)

La organización se define también como una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos, municipales, estatales y federales.

La organización "es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada cargo y designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal y como fue planteado", según L. Hall, quien lo toma del libro "Organización a gran Escala", del autor G.E Milward.

Del proceso de organizar de forma lógica surgen las organizaciones que deben entenderse como: "invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que de otra forma, no podría obtener". (Morales, 1997, p.54)

O bien como marca Carlos Bonilla Gutiérrez: "un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes". (Bonilla C. 1994 p 73)

En resumen se puede decir que organización es determinar en un grupo o masa, que actividades realizarán, quien las llevará a cabo, como se agruparán, quien depende de quien y donde se tomarán las decisiones.

Los administradores son los encargados de la organización para alcanzar sus metas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los otros.

2.2 CARACTERSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son Asociaciones deliberadamente construidas para lograr el avance de metas u objetivos, que poseen características como:

(a) La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, esta característica surge por la necesidad de las organizaciones para llegar a un fin específico.

(b) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización los dirigen hacia sus fines, también revisarán continuamente la actuación de la organización, en caso de ser necesario remodelarán su estructura con el fin de aumentar la eficiencia de la misma.

(c) Sustitución de personal: esta característica se refiere a las personas (miembros de la organización) que no satisfacen o cumplen adecuadamente con su labor, de ser así son depuestos y sus tareas se asignan a otros. (Golhaber, 1994, p.56 y 57)

Asimismo las organizaciones presentan como características de su composición:

1. Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2. Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3. Agrupación y Asignación de Actividades y Responsabilidades: organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

4. Jerarquía: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

5. Simplificación de Funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es: establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (Reyes, 1991, p.102)

Con estas características se puede definir a la organización como: el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de las jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las acciones del grupo social.

2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una de las principales características de las organizaciones formales, es que se constituyen con un propósito. Todas las acciones que se desarrollan dentro de una organización están orientadas, directa e indirectamente, a la consecución de este propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos organizacionales.

2.3.1 OBJETIVOS ECONÓMICOS

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
2. Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.
3. Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios brindados.

2.3.2 OBJETIVOS DE SERVICIO

1. Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

2.3.3 OBJETIVOS SOCIALES

1. Producir para satisfacer las necesidades de la comunidad.
2. Aumentar el nivel económico de la región al consumir materias primas y servicios, así como crear fuentes de empleo.
3. Contribuir para el sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de impuestos.
4. Mantener informada a la opinión pública sobre asuntos de interés general.
5. Propiciar el desarrollo de una comunidad, desarrollando acciones para integrar los intereses legítimos de la misma con la organización.

2.3.4 OBJETIVOS TÉCNICOS

Los objetivos técnicos se limitan a utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar así al logro de los demás objetivos.

2.4 PRINCIPALES ESCUELAS EN ORGANIZACIÓN

La efectiva organización del trabajo parte del conocimiento de las diferentes escuelas que se han ocupado de esta área, por lo que ha continuación se hará un resumen de las más representativas y sus aportaciones.

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

2.4.1 ESCUELA CLASICA

Sus principales representantes son Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, quienes sientan los principios universales de la administración, enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquías y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.

Los autores clásicos que son los pioneros en el estudio de las organizaciones, describen a ésta como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos.

La comunicación no obtuvo mayor auge en la administración científica, excepto a la necesaria para conectar los órganos o líneas existentes en los organigramas, planteados de manera lineal.

Además hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidos en los comunicados oficiales.

Si bien los primeros autores no contemplaron el aspecto de comunicación, sus seguidores contemporáneos incluyen el contenido de la comunicación y los canales utilizados, se enfatiza la comunicación hacia abajo y el uso de sistemas de comunicación para coordinación, control y ejercicio de la autoridad.

2.4.2 ESCUELA HUMANISTA O CORRIENTE POR RELACIONES HUMANAS

Como reacción a la corriente anterior, otros autores enfocan a las interpretaciones grupales y los sistemas informales de comunicación. Elthon Mayo, Kurt Lewin, Renis Likert y Douglas McGregor, son fieles exponentes de esta corriente.

Aspectos como el ejercicio del poder, la frustración derivada del conflicto entre necesidades personales contra necesidades organizacionales, la alta de confianza, el tipo de liderazgo ejercido, la satisfacción en el trabajo y la interacción grupal son algunas de las dimensiones relevantes de esta corriente. En referencia a la comunicación, su preocupación es darle una adecuada dirección, promover comunicaciones en todos los sentidos (hacia arriba, hacia abajo y fundamentalmente horizontal), facilitar y dar soporte a la interacción entre los diferentes protagonistas (jefe, subordinados, partes organizacionales y demás), reconocer el papel preponderante de los patrones en materia de comunicación grupal -interpersonal. (Golhaber, 1994, p.90)

Plantean la valoración adecuada del elemento humano en las organizacionales mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación. En esta escuela,

aunque complementa a la clásica, no podría ser por si misma, lograr una administración eficaz y eficiente. (Myers, 1990, p. 87)

Douglas McGregor (1990) plantea las teorías X y Y, que conceptualizan al trabajador como un ser laborioso, responsable y productivo si es motivado correctamente.

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

De acuerdo a esta corriente:

- 1) La producción se determina por los factores sociales y no por los psicológicos
- 2) La motivación es un factor muy importante para alcanzar mayor rendimiento por parte del trabajador.
- 3) Tanto la organización como el individuo tienen el mismo nivel de necesidades.
- 4) Busca relaciones de armonía entre todos los componentes de la organización
- 5) Expresa que las relaciones humanas pueden mejorar a través de la comunicación.

2.4.3 CORRIENTE CONDUCTISTA EN LAS DECISIONES

Se basa más en lo que es la organización, por lo tanto se considera compleja, ya que considera relevante el logro de éstas, la toma de decisiones y el grado de especialización requerido en la estructura organizacional a fin de asegurar resultados, según lo plantea Simón, March y Cyerte quienes son representativos de esta corriente.

Señalan que el propósito primario de la comunicación en las organizaciones es asegurar la transmisión adecuada de los procedimientos estipulados, estos incluyen:

1.- Asegurar la transmisión adecuada de los procedimientos estipulados, que a su vez incluyen:

a) Definición del rol de los miembros organizacionales.

b) Canales de información bien definidos.

c) Programas de entrenamiento orientados hacia la precisión del rango de movimientos para efectos de una toma de decisiones de manera oportuna

2.- Crear sistemas de información para evitar distorsión en la comunicación, sobre todo la relacionada con resultados y decisiones.

3.- Mantener al máximo el flujo de información relevante, aun cuando se "sobrecarga" a la organización y se afecte a la conducta individual.

2.4.4 TEORÍA DE SISTEMAS

Entre sus principales ideólogos destacan Kantz y Kahn, Thompson y Weich, quienes postulan que la comunicación organizacional debe ser vista de múltiples ángulos, porque en todo momento enfrentan condiciones de incertidumbre. Cada

situación es diferente y hay diversas maneras de llegar a una meta (Golhaber, 1994, p.105)

Es decir que consideran a las organizaciones como conformaciones temporales que subsisten en la medida que la situación lo requiera, por consiguiente, el proceso comunicador, también esta sujeto a la situación prevaleciente.

Suponen también que cualquier organización esta constituida por sistemas independientes y a la vez interconectados mediante un mecanismo vital que es la comunicación; ésta sirve también para establecer relaciones con el medio ambiente, creando así los conceptos de sistemas abiertos y cerrados.

La comunicación en esta teoría se manifiesta al darle importancia a la información recibida del exterior y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control. Así la situación la cual incluye el ámbito externo al grupo o individuos en proceso de comunicación, es fundamental para la efectividad en materia de comunicación.

Los más recientes postulados en organización son el "enfoque de contingencia", que consiste en que cada organización debe encontrar su propia manera óptima de organizar, basándose en:

- 1) Los factores internos y externos.
- 2) En las capacidades de los administradores y sus estilos.

"El nuevo movimiento de las relaciones humanas, que maneja como concepto principal a la calidad y en vez de relevar al hombre racional" o al "hombre

motivado por el temor", nos muestra a los seres humanos como entes sensibles, intuitivos y creativos". (Blake, 1984, p. 125)

Cada una de las teorías aquí expuestas se contemplan mutuamente y aportan a su vez, un particular punto de vista acerca de la mejor manera de manejar una organización, lo cierto es que actualmente parece haber una mezcla en los procesos de organización, ya que por un lado se dan incentivos a la producción, pero por otro se intentan implantar modelos de producción basados en la máxima explotación del trabajador.

2.5 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Se determinan cuatro tipos de organización de acuerdo a los beneficios principales:

2.5.1 EMPRESAS PRODUCTIVAS

En donde la propiedad es directa e inmediata pero el beneficio es intrínseco. Este tipo incluye a compañías comerciales, productoras de bienes o servicios, instituciones financieras y cooperativas.

2.5.2 ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Son aquellas cuyo beneficiario principal es el cliente. Los beneficios son extrínsecos, pero la propiedad es remota y general. En este grupo se encuentran las agencias gubernamentales para el bienestar público, hospitales, Escuelas, bancos, cárceles e instituciones de salud mental.

2.5.3 ORGANIZACIONES PARA EL BIENESTAR PÚBLICO

Los beneficiarios son extrínsecos, la propiedad es remota y general. Lo más frecuente es que el público sea el beneficiario principal, muchos aspectos de gobierno encajan en esta categoría.

2.5.4 ASOCIACIONES DE BENEFICIO MUTUO

En donde la propiedad es inmediata y específica, y los beneficiarios son intrínsecos. Este tipo de organización engloba asociaciones de beneficencia, ordenes religiosas, asociaciones de profesionales y fraternidades.

Se le llama propiedad inmediata porque para que el beneficio se obtenga es necesario que se posea un bien inmueble propio, es específica porque a ese bien se le asigna un espacio determinado que desarrollará un trabajo o servicio específico en favor de la comunidad que pertenece sin un fin de lucro inmediato, sólo resolver una problemática o promover el desarrollo de la misma institución,.

Por último se dice que los beneficios son intrínsecos, porque la acción no se desarrolla más allá del entorno propio de la empresa, por lo que el beneficio sólo reditúa en los integrantes de esa comunidad o asociación.

De los diferentes tipos de organización que se han mencionado, enfocamos nuestra investigación en las asociaciones de servicio, ya que Grupo ACIR de acuerdo a los objetivos generales de la radio, cumple con la labor de informar , entretener, educar y orientar .

2.6 EMPRESA

Es innegable que el avance económico de cualquier país, esta íntimamente ligado al de su sector industrial y aunque la administración es aplicable a todo tipo

de grupos sociales (ya sea educativo, deportivo o militar) su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las funciones de la empresa ya no se limitan a lo antes mencionado; al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.6.1 DEFINICIÓN

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar sólo algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

Antony Jay define a la empresa como "una institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la

riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados". (Flihy, 1993, P.177)

El diccionario de la Real Academia Española, dice que empresa es "una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad". (Diccionario de la Real Academia Española, 1989, P.56)

Isaac Guzmán Valdivia, comenta que es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. (Martínez, 1993, P 103)

José Antonio Fernández Arena, concibe a la empresa como" la unidad productiva o de servicios, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos". (Fernández, 1991, P.78)

Ronald Claude (1967), manifiesta que es "un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios".

Con base en los análisis de las anteriores definiciones, podemos definir a la empresa como:

Un grupo social en el que a través de la administración del capital y de trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Al ser un grupo social la empresa es la unidad productiva o de servicio constituida por los elementos humanos y económicos y materiales integrada para la satisfacción de las necesidades propias de la sociedad .

Dentro de una empresa destacan cuatro tipos de recursos:

1. Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos, herramientas y demás.

b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso y productos terminados.

2. Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.

b) Fórmulas y patentes.

3. Recursos Humanos

Son trascendentes para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, mismas que son la diferencia de los demás recursos.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización pueden ser:

1. Obreros calificados y no calificados.
2. Oficinistas calificados y no calificados
3. Supervisores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
5. Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos
6. Directores: fijan los objetivos, estrategias y políticas de la empresa.

EMPRESA PRIVADA: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social, cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

EMPRESA PÚBLICA: Tiene como fin el satisfacer una necesidad de orden general Social, pudiendo obtener o no beneficio económico.

7. Finalidades subjetivas del empresario.- La finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas; esto, es lo que mueve de suyo a todo el empresario a crear y mantener la empresa.

Existen finalidades colaterales, como obtención de prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo entre otras.

8. Finalidad de otros miembros.- Por parte de los empleados, técnico y jefes, además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar él

mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en trabajo, la garantía de su futuro. El obrero al igual que los empleados, suelen buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento y seguridad.

2.6.2 TIPOS DE EMPRESA

Existen varios tipos o clasificaciones de empresa de acuerdo a diversas categorías y así puede ser por su actividad o giro, el origen de su capital, la magnitud de la empresa y otros criterios.

2.6.2.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO

Por su actividad o giro las empresas se clasifican en:

INDUSTRIALES.- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y a su vez se clasifican en: extractivas, manufactureras de bienes de consumo final o de bienes de producción y agropecuarias.

COMERCIALES.- Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados y pueden clasificarse en: mayoristas, minoristas y comisionistas.

DE SERVICIO.- Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en: de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos, servicios privados y educación.

2.6.2.2 POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

Dependiendo del origen de su capital y del carácter a quien dirijan sus capitales, las empresas pueden clasificarse en:

PÚBLICAS: En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

Centralizadas, descentralizadas, estatales y mixtas o paraestatales.

PRIVADAS: Son aquellas en que el capital es propiedad de los inversionistas privados y la finalidad es evidentemente lucrativa. A su vez pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales cuando el capital es preponderantemente extranjero y las unidades se reinvierten en los países de origen.

MIXTAS: Son aquellas que el capital que las integra fue aportado tanto por el sector público como el privado, no importando las proporciones en que se aportó.

2.6.2.3 POR SU MAGNITUD

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo, al aplicar este enfoque el problema es el límite, no obstante los criterios más usuales son:

1.- Financiero: El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital, el cual puede variar de acuerdo a cada país.

2.- Personal ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en que laboran menos de 250 empleados, una mediana es aquella que tiene entre 250 a mil trabajadores y una grande es aquella que se compone de más de mil empleados.

3.- Producción: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de modernización que existe en el proceso de producción, así una empresa pequeña es aquella en que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada, pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada o sistematizada.

2.6.2.4 POR SUS VENTAS

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas, según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

Además de este criterio existe el que establece Nacional Financiera (NAFIN) a fin de otorgar el apoyo crediticio, este es uno de los criterios más razonables que existen para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interrelación entre la grande y la pequeña.

2.6.2.5 OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características.

El criterio económico que de acuerdo al economista mexicano Diego López Rosado (1976), las empresas pueden ser:

1) Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan En forma importante al desarrollo económico de la nación.

2) Necesarias.- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

3) Básicas.- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4) Criterio de Constitución legal.- De acuerdo con el régimen jurídico en el que se constituya la empresa esta puede ser:

- a) sociedad anónima
- b) sociedad anónima de capital variable
- c) sociedad de responsabilidad limitada
- d) sociedad cooperativa
- e) sociedad en comandita simple
- f) sociedad en comandita por acciones y en sociedad en nombre colectivo

La empresa sobre la que desarrolle la investigación Grupo ACIR Puebla es una sociedad anónima de capital variable, de tipo mediano, ya que laboran 250

trabajadores, es una empresa privada totalmente, que ofrece un servicio y tiene como principal fin el obtener ganancias.

CAPITULO 3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL "

3.1 LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional se puede definir como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos". (Golhaber, 1994, P.130)

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

En el capítulo anterior se identificó a la organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos constituyen factores fundamentales para la consecución de objetivos comunes.

A pesar de la innegable importancia que reviste la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no ha correspondido a la evolución de la organización misma, se dice que el error de la organización moderna, consiste en no haber valorado a tiempo la comunicación.

Incorporar al proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente, inclusive actualmente existen empresas e instituciones de

importancia que aun no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con las que este vinculada.

Se entiende como Organización como el elemento que permite la interrelación entre los individuos y la segunda como los pasos que deberán darse para que todo opere conforme se ha dispuesto y alcanzar con ello la o las metas fijadas.

La Comunicación Organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos en la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En el capítulo anterior se identificó a la organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos constituyen factores fundamentales para la consecución de objetivos comunes. .

Lo anterior ha ocasionado que no se destinen recursos o se haga de forma limitada para las actividades de comunicación, así el desarrollo de los sistemas de la comunicación organizacional, no ha avanzado a la par de los sistemas de mercados lógicos, administrativos, de ventas o de producción por mencionar algunos.

No obstante se empieza a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que reviste contar con una buena comunicación en todos los niveles y

direcciones. Esto como resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos, incide de manera importante en la productividad y en el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

3.2 FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los dos ámbitos que abarca la comunicación organizacional son el externo (con otras instituciones) y el interno (con el personal que labora en la empresa). Cabe señalar que estos ámbitos a veces se dan juntos, pero son áreas diferentes. Nos referiremos sólo a los objetivos del ámbito interno porque son los que abarca esta investigación acerca de Grupo ACIR.

Objetivos del Ámbito Interno:

- a) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- b) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- c) Establecer un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores.
- d) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
- e) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa sean culturales, deportivas, etc.
- f) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- g) Abatir los índices de rotación del personal.
- h) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no

maduren y puedan ser abortados a tiempo.

- i) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- j) Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- k) Cuidar internamente la imagen de la empresa.

l) Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento de la empresa y su personal. (Corral, 1986, P 156)

De igual modo se pueden nombrar otras funciones de la Comunicación organizacional tales como:

a) La difusión de la información que fomente la integración la integración, la unión y la continuación del personal en la empresa, pero además que mejore la imagen y relaciones con el exterior. A esto más se le conoce como Relaciones Públicas.

b) La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.

c) La superación de los integrantes de la empresa en los ordenes profesional, corporativo y personal.

d) El conocimiento del ambiente externo

e) La consolidación de un clima social y organizacional sano.

f) Innovar las técnicas e instrumentos de comunicación entre los miembros del grupo. (De la Torre, 1991, P.176)

De acuerdo a esto la Comunicación Organizacional puede definirse como: la finalidad última de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y

funciones de la comunicación, al crear o reforzar entre todo el personal una actitud positiva en la empresa.

Lo anterior implicará el uso de instrumentos tales como manual de bienvenida, boletín mural o tablero de anuncios, propuestas par cursos de capacitación, revistas institucionales, cartas personales, actividades sociales entre otros.

En síntesis lo que persigue la Comunicación Organizacional es asegurar un adecuado flujo de comunicación interna, que permita que las actividades organizacionales se desarrollen en forma correcta.

3.3 COMUNICACIÓN INTERNA y EXTERNA

Una vez identificada la organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos conduce a la consecución de fines comunes, mediante la división social del trabajo se determina que sin la comunicación no sería posible el logro de las metas organizacionales.

3.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la que busca un adecuado flujo de comunicación dentro de la organización y con su núcleo de relación fundamental, facilita la consecuencia de objetivos para la que fue creada. De igual modo trata de facilitar el comportamiento comunicacional de los individuos que integran grupos formales e informales de una organización, es determinante para el buen funcionamiento de la misma. Los efectos de esta relación pueden valorarse al revisar la producción de la propia organización.

Es decir la comunicación interna es aquella que como su nombre indica, busca mejorar los canales de comunicación y las relaciones que se dan entre los componentes humanos de la empresa.

3.3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Se identifica más con las relaciones públicas o la imagen al exterior que se debe tener de la empresa y se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización, al promover mediante la participación programada su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone su ambiente exterior.

Todos los procesos de comunicación tanto los que se generan dentro de la organización como aquellos entre las entidades del entorno organizacional y la empresa o institución, constituyen el ámbito de las relaciones públicas o comunicación externa.

Ambas pueden y deben trabajar unidas para lograr la verdadera comunicación dentro de una organización, en donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades, para llegar a los objetivos organizacionales.

3.4 REDES EN LAS ORGANIZACIONES: FORMAL E INFORMAL

Para abordar este tema, es necesario hablar en primer término de las "redes", que son los caminos que toman la serie de mensajes que se intercambia entre los individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles dentro de una organización. "La red existiría tanto si incluye a sólo dos personas, como si incluye a toda la organización". (Ferrer, 1997, P.170)

Los autores han determinado dos tipos de relaciones de redes:

- a) Formales: que incluyen las comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales
- b) Informales: son aquellas que se dan sin la intervención de la organización y que derivan en el rumor y el chisme.

3.4.1 RELACIONES DE REDES FORMALES

Comunicación descendente: Se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, ordenes, políticas, reglas, normas y sugerencias.

Comunicación ascendente: Va del personal hacia los directivos y generalmente es bajo las formas de quejas, sugerencias y peticiones.

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

3.4.2 RELACIONES DE REDES INFORMALES

Son aquellas que fluyen según el diagrama de la organización, ni siquiera siguen canales establecidos formalmente y tocan elementos de trabajo o de la vida de los trabajadores, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondiente: en esa área, es decir sin confirmar la fuente.

Aquí se da el ruido si la comunicación mal hecha o alguna barrera señalada en el capítulo uno, se presenta en el emisor. La comunicación informal puede darse a través de:

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

Comentarios: interpretaciones de algún hecho

Rumores: son comentarios dañinos, ambiguos y carentes de fundamentos, sobre el trabajo, a diferencia de la murmuración que se refiere a una información sin fundamento sobre la vida personal. Aunque el rumor se presenta como uno de los problemas de comunicación más frecuentes dentro de un centro de trabajo, no es el único, a continuación se citan otros:

a) La generalización: pluralizar aspectos positivos o negativos de las personas o de las cosas

b) El autoritarismo: impartición de ordenes mal dadas.

c) La intransigencia: tratar de imponer sus ideas, gustos y preferencias, errando las posibilidades de concertación.

d) El chisme: que es una mala información sobre la vida personal de alguno de los miembros de la organización.

e) El insulto directo: que son las agresiones verbales sobre algún miembro de la organización

f) La parcialidad: evita que se estimule a todos por igual.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera o clima organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional,

el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Golhaber, 1994, P 120).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones y demás). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social e interacción con los demás miembros). Con base en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción y rotación).

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto,

evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

3.5.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, (1983) que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la

supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Es por ello que nuestra investigación se enfoca en diseñar estrategias de comunicación organizacional, encaminadas a mejorar el clima laboral en Grupo ACIR Puebla.

CAPITULO 4. "EMPRESA INFORMATIVA RADIOFÓNICA"

4.1 HACIA UNA DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA INFORMATIVA RADIOFONICA.

La Empresa Informativa Radiofónica es diferente de las demás por su elemento intelectual que cambia la naturaleza y fines de la empresa donde se vende el producto informativo, publicista o artístico, más que comercial. De ahí que el producto intelectual sea más caro que el comercial porque una información no tiene siempre el mismo precio.

Como en todos los casos existen definiciones sobre lo que es una empresa informativa radiofónica, no obstante dos parecen ser más adecuadas para el objeto de este estudio son las que emplean Alfonso Nieto y Fernando Conesa.

Alfonso Nieto nos dice: "Empresa Informativa Radiofónica es conjunto organizado de trabajo redacción y técnico, medios económicos y materiales, relaciones comerciales y sociales para difundir informaciones e ideas a través de la transmisión de mensajes en forma periódica". (Flichy, 1993, P. 73)

Para Fernando Conesa la Empresa Informativa Radiofónica es: "El sujeto organizado de la información que posibilita la acción de los profesionales ~ y cuyo propósito específico es la investigación, recepción y difusión de hechos ideas y juicios". (Flichy, 1991, P. 98)

De igual modo el acta final de la Conferencia de Ginebra sobre la libertad de información en 1948, define a la empresa informativa como " Toda empresa de prensa (escrita, radio, cine y televisión), cuya actividad regular consista en recoger, elaborar o difundir mensajes de contenido diversos".

A ello se puede agregar que la empresa informativa se distingue de las demás porque el elemento de su naturaleza es intelectual, lo que da la base a su esencia y fines.

Conformada por un elemento intelectual para producir un servicio, este tipo de empresa no puede establecer un precio o costo por su material humano, ya que su esencia reedita en un elemento intangible que no se puede comprar.

Asimismo todo medio informativo esta inspirado por una filosofía o concepción del mundo, que es el enfoque personal de cada empresa y que conforma lo que se conoce como instrumento ideológico, estas dos aportaciones diferencian a una organización de otra porque nunca habrá dos con una misma filosofía.

Finalmente para la formación de una empresa es necesario estudiar dos aspectos sumamente importantes:

- Las necesidades del mercado.

- La ideología, religión y costumbres de la sociedad y el medio que lo rodea.

Detectar estas necesidades, para incrementar la labor en verdadera orientación y formación para la sociedad.

4.1.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA INFORMATIVA

Los objetivos de la empresa informativa pueden ser:

- (a) Servir a la comunidad por medio de la comunicación

- (b) Subsidiariedad, ayuda indirecta a la sociedad o a una asociación

- (c) Superar las barreras ideológicas o políticas

- (d) Favorecer el proceso de integración y solidaridad de los que participan en ella

e) Renovación de la sociedad atendiendo al desarrollo humano abriendo nuevos horizontes

Los fines de la empresa informativa pueden ser los siguientes:

- 1) Intelectual.- investigar, recibir y difundir hechos, ideas y juicios
- 2) Moral y social.- superar barreras ideológicas y políticas, favorecer la integración y solidaridad entre pueblos, renovar sociedad y desarrollo humano y moral de la juventud.
- 3) Organizar información que permita la acción del servicio de profesionales de la comunicación.

4.1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA RADIOFÓNICA

Como cualquier organización la empresa informativa radiofónica se compone de los tres elementos fundamentales:

RECURSOS MATERIALES

Edificio maquinaria y equipo
Materia prima, auxiliar y dinero

RECURSOS HUMANOS

Obreros, empleados
Supervisores, técnicos
Ejecutivos Directores

RECURSOS TÉCNICOS

De producción y ventas

RECURSOS FINANCIEROS

De organización y administración

Como ya se ha manifestado en otras ocasiones se reconoce al elemento humano como el más importante dentro de una empresa. No obstante haremos la descripción de cada uno de los elementos que la conforman.

A) RECURSOS MATERIALES.- Los bienes materiales son: edificios, instalaciones, maquinaria, equipo y herramienta.

Las materias primas: es lo que ha de salir transformado en producto o servicio, por ejemplo en la empresa informativa radiofónica son los audios con música, voz y efectos. ..

A su vez existen materiales auxiliares que no conforman parte del producto, pero que son necesarias como el combustible, electricidad, lubricantes y agua entre otros.

B) RECURSOS HUMANO.- Es el elemento activo en la empresa y el de máxima dignidad en la empresa informativa radiofónica, es el elemento esencia por su carácter intelectual.

1) Obreros.- en la empresa radiofónica el obrero realiza un trabajo manual e intelectual y se clasifica en: calificados.- secretarias, guionistas y operadores no calificados.- intendentes y vigilancia

2) Supervisores.- que vigilan el cumplimiento de los planes y ordenes. En el radio se desarrolla esta actividad a través de el departamento de continuidad.

3) Técnicos.- buscan crear nuevos estilos y diseños de productos, en este departamento se incluye a los productores de radio.

4) Altos ejecutivos.- en ellos predomina la función administrativa, son departamentos encargados del control de cada una de las áreas de trabajo.

5) Directores.- la función de este departamento es la de fijar los objetivos y políticas, aprobar planes y revisar resultados. El trabajo que realizan los directores es desempeñarse con una íntegra responsabilidad, muestra de ello son los directivos que se encuentran al frente de las corporaciones radiofónicas locales, porque con su correcta labor sea ha logrado la competencia entre empresas

C) RECURSOS TECNICOS.- Es en si todo el equipo material con el que cuenta la organización y en donde además se cuenta también las ventas y la producción.

D) RECURSOS FINANCIEROS.- Es una de las bases de la empresa informativa, porque garantiza la autonomía de la empresa y un óptimo estado financiero para trabajar.

En resumen para la creación de una empresa se requiere:

1) Capital

2) Un grupo de profesionales que coincidan en sus puntos de vista sobre la vida, lo que es el hombre, sus relaciones, economía y estado, ya que estos factores serán los que conformen la estructura de la empresa.

4.1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INFORMATIVA RADIOFONICA

La estructura de toda empresa se refleja claramente a través de su organigrama, este nos da una idea clara de la división del trabajo en la organización y nos ayuda a conocer de manera general la labor que desempeña cada uno de los miembros ya que área pertenece.

4.1.4 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INFORMATIVA RADIOFONICA

La importancia de la radio radica en su capacidad para llegar a una gran cantidad de público en el instante y en el momento mismo de los hechos, superando a través de esta ventaja a otros medios tales como la prensa y la televisión e incluso la posibilidad de llegar a un público mayor que ambos medios mencionados.

Esta característica de instantaneidad lo convierte en uno de los medios con mayor potencialidad, por tal motivo ocupa un sitio primordial pero desglosando punto por punto de la radio se pueden anotar las siguientes ventajas:

a) Rapidez.- porque como ya se explicó la radio aventaja a la televisión y la prensa para difundir un hecho o acontecimiento.

b) La voz.- este es un elemento fundamental ya que la voz es más sugestiva y elocuente que cualquier escrito que se pueda presentar.

c) El permitir a los radioescuchas una doble función, es decir, no impide el quehacer de las personas, el radioescucha puede manejar, cocinar, realizar cualquier otra actividad mientras escucha su programa radiofónico favorito.

La radio a pesar de encontrarse en el primer nivel informativo, lo que hace resaltar como un excelente medio de comunicación, tiene sus puntos en contra, la comunicación es efímera y fugaz por lo que requiere de un lenguaje vivo y ágil, directo; así como una voz rica en efectos, es decir, rica en timbres y tonalidades, sugestiva en detalles que la prensa se tienen que escribir y que en la televisión gracias a la imagen se observan por parte del teleauditorio.

Otra de sus desventajas es la de dirigirse a un público heterogéneo y que puede estar cambiando constantemente de banda en el cuadrante como comúnmente ocurre. De ahí lo importante que resulte en el mensaje radiofónico este perfectamente estructurado para esta masa heterogénea y anónima.

Cuando se habla de la EMPRESA INFORMATIVA RADIOFÓNICA como el "fabricante" y "distribuidor" de los mensajes entonces podemos ubicarla como una empresa de información y medio de comunicación en una labor que se realiza al mismo tiempo como sucede en Grupo ACIR Puebla, una empresa del ramo de la comunicación con 60 años de experiencia, desde su fundación como HR la estación más antigua en vigencia en la ciudad, hasta el actual concepto de consorcio radiofónico integrado por siete estaciones en la Angelópolis más tres estaciones en el interior del estado que son Atlixco, Tehuacán y San Martín Texmelucan.

4.2 DEFINICIÓN DE RADIO

La radio es un elemento de comunicación que necesita de una infraestructura tecnológica para poder transmitir. Es un medio inalámbrico que envía señales sonoras a distancia, en forma dispersa y unidireccional en estricto sentido técnico.

Por sus características ya mencionadas en los anteriores apartados, a pesar de que su época de oro se sitúa entre los 30's, 40's y 50's, antes de que apareciera la televisión y se difundiera como medio, la radio fue el instrumento de comunicación, entretenimiento y unión familiar por excelencia.

No obstante pese a haber perdido este papel preponderante ante el dominio de la imagen, sus cualidades le permiten continuar como el medio de comunicación más oportuno y el que cuenta con el mayor auditorio.

La radio es un medio de comunicación masivo por su capacidad de alcance y tiene una doble función: ser emisor y ser el canal para llegar al receptor público determinado.

La radio como factor importante de desarrollo de la sociedad, se le ha llamado de manera acertada " Medio de Comunicación Social", ya que tiene la posibilidad de poner con relación a grupos sociales grandes.

Es sin lugar a dudas el medio de comunicación más extraordinario de nuestro siglo, porque ni el surgimiento de nuevas y avanzadas tecnologías han podido igualar su poder cotidiano, su valor emotivo e incluso su valor político.

La radio no puede ser considerada solamente como un mero vehículo electrónico que transmite mensajes a distancia, la radio es más que eso, es medio de comunicación que por sus características propias alimenta y recrea la imaginación.

4.2.1 ANTECEDENTES DE LA RADIO

RESEÑA HISTÓRICA

Llegada a México en los años 20's como primer medio de comunicación electrónico que transmite mensajes a distancia, la radio surge en México aun inmerso en las convulsiones revolucionarias. Época de cambios, de reconstrucción y de transformaciones de tipo económico, político y social.

La radio en México nace dividida en dos vertientes totalmente contrapuestas: una vertiente comercial, la cual es mayoría porque comprende la mayor parte de las estaciones y otra vertiente cultural que lógicamente siempre ha sido minoritaria.

De esta manera la radio ha quedado casi reducida a la utilización mercantilista, producto de la adopción del modelo clásico de la radiodifusión estadounidense.

Con el apoyo de las grandes cadenas norteamericanas, la radio nacional comienza a definir sus rasgos. Pionera de la radiodifusión en México es la estación XEW "La voz de América Latina", fundada por don Emilio Azcárraga Vidaurreta.

A partir de ese instante la radio empieza su cometido por lo menos, desde el punto de vista comercial: modernizar a sus oyentes, influir en la creación y reforzamiento de valores y creencias sociales, promover modos de vida y patrones de cultura principalmente como aceleradora del proceso de consumo a través de la publicidad.

Desde el punto de vista legal aunque a partir de 1917 todos los regímenes se preocupan por la radiodifusión, fue hasta el 19 de enero de 1960 cuando se promulga la Ley Federal de Radio y Televisión, que legisla el contenido de las emisiones y se observa por primera vez la participación en forma reglamentada del Estado.

La radio se maneja a través de permisos y/o concesiones que otorga la Secretaría de Gobernación a través de la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) de acuerdo a lo que marca el artículo 27 y la Ley Federal de

Radio y Televisión en comerciales oficiales, culturales, de experimentación, escuelas radiofónicas o de cualquier otra índole; y establece que las estaciones de carácter comercial, requieren de concesión para transmitir, mientras que las restantes requieren permiso.

4.2.2 IMPORTANCIA DE LA RADIO

La radio ha vivido diversas modificaciones, de ser un medio de recepción estático y predominantemente familiar, se modificó a una recepción "móvil y personal, lo que hace eficaz su acción, aunque esta acción tiene sus desventajas; como llegar a un público extenso, incontrolable y hasta cierto punto desconocido.

El sonido que emite la radio no tiene límites, ni en su origen, ni en su difusión, se esparce naturalmente y puede ser percibido tanto voluntaria como involuntariamente, en cambio lo que ocurre con la visión es diferente, porque esta queda sujeta a la voluntad.

Para tales efectos el sonido por su naturaleza es más impreciso que la imagen visual, ya que sé esta evocando una imagen auditiva, la cual depende de la estructura psicológica y cultural de quien lo escucha, y por esta razón es capaz de hacernos evocar lo que queremos imaginar- acción primordial de la radio.

Por sus características puramente auditivas la radio puede ser un vínculo de comunicación con todo tipo de personas, de cualquier condición social y educativa y sobre todo sin exigir demasiado esfuerzo. Por esta razón puede ser, el medio idóneo para ciertos estratos de la sociedad.

La radio como medio de comunicación social posee ventajas, las cuales permiten una mayor recepción por parte de los radioescuchas entre las que

podemos mencionar que la radio llega a cualquier localidad salvando todo tipo de obstáculos geográficos, es un medio de información instantáneo, el mensaje radiofónico puede ser recibido al mismo tiempo que se realiza otra actividad.

4.3 GRUPO ACIR PUEBLA

HISTORIA

Los precursores de la radio en la ciudad de Puebla fueron los señores Ignacio Landa, Roberto A. Rojas y Juan Presno; el primero de ellos en 1908 llevó a cabo los primeros experimentos con un carrete de transmisión "runkar" de su domicilio a la Universidad Católica -antiguo nombre del edificio de la calle de Belén.

En 1912 Don Roberto A. Rojas instaló en su domicilio particular de la antigua calle de la Concordia (3 sur 901), un cursor de Marconi, primitivo aparato consistente en un tubo de cristal que contenía limaduras de hierro cuyo movimiento generaba corriente eléctrica, haciendo posible la recuperación del mensaje, este lo adquirió en Estados Unidos.

Al año siguiente se mejoró el invento con el empleo del detector que permitía recibir por medio de audífonos la señal.

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

Por verdadera desgracia estas actividades ocasionaron un grave incidente que estuvo a punto de costarle la vida al señor Alberto A. Rojas, ya que en el año de

1917 cuando tropas zapatistas entraron a la ciudad de Puebla, uno de los jefes descubrió en la casa del señor Rojas una antena, lo que fue suficiente para que fuera aprehendido y llevado al cuartel de San José, donde se ordenó "pasarle por las armas", acusado de utilizar el aparato para transmitir noticias al enemigo; la intervención oportuna de destacadas personalidades, evitó que se cometiera tan injustificado crimen. Rojas y sus compañeros Landa y Presno, desmantelaron sus aparatos y abandonaron las actividades de radiodifusores en Puebla.

La primera estación radiodifusora comercial en Puebla se debe al señor Ramón Huerta, que estableció su negocio en la calle 2 norte en un edificio del Hotel Guadalajara, bajo las siglas C. y .E que amparaba la autorización de la Entonces Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas en el año de 1925. Una segunda empresa la instaló el propio señor Huerta en la antigua calle de Cholula (avenida Reforma 300) la cual trabajó de 1930 a 1932 con las iniciales de X.E.B.

Posteriormente Don Ramón Huerta y Don Pedro Díaz Rubín instalaron la radiodifusora X.E.T.H " La Voz de Puebla", que el vulgo festivamente llamó la " La voz del Huarache". La inauguración tuvo lugar en el año de 1932, esta estación actuó durante siete años y dejó de trabajar en 1939 a causa de un atentado sufrido en la planta ubicada en un alejado terreno de la incipiente colonia Humboldt, dicho atentado consistió en la destrucción de los aparatos y la maquinaria por un grupo de asaltantes.

Después de una minuciosa investigación privada resultaron ser autores de este atentado, los agentes de la Comisión de Seguridad, quienes actuaron durante la transmisión de un mitin obrero a control remoto desde el teatro Constantino, el

mitin había sido organizado por una central obrera antagónica al régimen gubernativo estatal.

4.3.1 LA X.E.H.R HOY RADIO ACIR

En el año de 1939 el señor Keit instaló la radiodifusora comercial X.E.H.R con planta de transmisión en la avenida 46 poniente Colonia Santa María. A los pocos meses la empresa pasó a manos del señor Roberto Cañedo que instaló sus oficinas y estudio en un local interior al cine Reforma, de ahí paso al salón Benavente, pequeño teatro ubicado en la antigua calle de Herreros (avenida 3 poniente 101) y por último en la avenida Reforma No.100 tercer piso de aquel edificio.

Ese fue el comienzo de lo que actualmente se conoce como el Grupo ACIR Puebla, la H.R como se le conoce desde entonces a la estación piloto de esta organización radiofónica. En un principio sólo enfrentó la competencia de la X.E.C.D. 1170 que surge en 1940 y posteriormente hasta 1958 surge la X E.P.A.

SE INTEGRAN LAS ESTACIONES DEL GRUPO H.R.

El antecedente inmediato a la formación del Grupo ACIR Puebla es la conformación del Grupo H.R. ocurre en la década de los 70's, en 1968 Don Roberto Cañedo Martínez adquiere la concesión de otra estación de radio en el cuadrante en A.M. que se conoce originalmente con el nombre de X..P.O.P, actualmente" LA COMADRE" en 1490 A.M.

A estas dos estaciones se suman a mediados de la década de los 70's mediante un convenio de administración, la estación 94.1 F.M. Radio Mil en Puebla que no es una concesión, sino que es administrada como una empresa

independiente por el Grupo GAPSA, por el nuevo Director General el Lic. Rafael Cañedo Benítez. Nace bajo el concepto de la "CHICA MUSICAL, aunque actualmente ha cambiado su concepto y nombre por el de "MIX" en la misma frecuencia 94.1 F.M.

A principios de los 80's surge como una concesión más al Grupo H .R, 91.7 "STEREO AMISTAD", con un nuevo concepto de estación dirigida a los jóvenes, posteriormente esta estación ha sufrido diversas transformaciones. Actualmente como parte de una sociedad entre Grupo ACIR y Corporación Puebla de Radiodifusión. 91.7 antes "MEXICANA" se ha convertido ahora en "AZUI" 91.7 y ya no es administrada por GRUPO ACIR.

Ante la desincorporación de 91.7 el concepto de Mexicana con música ranchera se traslado al 1450 A.M X EILA, que antes tenía el nombre de .AZUCAR, posteriormente tuvo el de ELLA y actualmente es MEXICANA.

Es en esta época de los 80's cuando el Grupo H.R se consolida con sus oficinas ubicadas en la esquina de 5 de mayo y 2 poniente. En ese momento ya es el segundo grupo radiofónico en importancia en la ciudad de Puebla por su número de estaciones, sólo detrás del entonces Grupo de Organización Radio Oro

Es hasta el año de 1985 cuando el Grupo H. R obtiene la concesión para operar dos estaciones más en frecuencia modulada F.M, las cuales se conocen originalmente como 93.3 F.M "LA ROMANTICA" y "LA TROPICAL" 102.1 F.M. Actualmente "LA ROMANTICA" cambio de cuadrante al 103.1.

Finalmente en 1998 nace en 1120 A.M "PRECIOSA" la estación más nueva de Grupo ACIR.

A estas fechas el Grupo ya se encuentra integrado por el total de las estaciones que actualmente lo componen y sus oficinas continúan en el edificio ALLES en el corazón del centro histórico de Puebla.

Es hasta el año de 1989 cuando en la convención anual de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CNIRT), el señor Francisco Ibarra concesionario de uno de los núcleos radiofónicos más importantes del país, invita al actual Director General de Grupo ACIR Puebla Rafael Cañedo Benítez y otro nutrido grupo de empresarios de la radio, tanto regionales como estatales a participar en este ambicioso proyecto mediante el sistema de asociación, creándose el Grupo ACIR (Asociación de Concesionarios Independientes de la Radio) obteniendo Cañedo Benítez la concesión para manejar el nombre y los servicios nacionales de este grupo, naciendo entonces lo que hoy se conoce como Grupo ACIR Puebla, cabe reiterar que lo que hoy es "MIX" se mantiene como una concesión del Grupo Radio Mil, sin entrar en el concepto ACIR nacional, ya que sólo es administrada en Puebla por la familia Cañedo.

Una vez consolidados estos proyectos e integrados como Grupo ACIR Puebla, la empresa se traslada a sus nuevas oficinas de Radio Plaza ubicadas en Avenida 15 de mayo 2535 Fraccionamiento Las Hadas, frente al Centro Comercial Plaza San Pedro.

De esta manera la empresa Grupo ACIR Puebla se constituye en el grupo radiofónico más importante de Puebla, al manejar las estaciones más importantes en el cuadrante poblano.

Esto es una síntesis de la creación del Grupo Radiofónico ACIR Puebla, hoy por hoy una empresa sólida y consolidada como la más fuerte en el cuadrante ante la descomposición de otros grupos como Radio Oro y Promoradio.

4.3.2 OBJETIVOS y POLITICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo al manual de objetivos y políticas de la empresa, el cual existe, pero la mayoría de los trabajadores desconoce, ya que sólo se hace del conocimiento de los Directores de Departamento. Grupo ACIR tiene objetivos generales como empresa, pero también objetivos específicos de cada uno de los departamentos que componen su organigrama.

Para los fines que persigue este trabajo, mencionaremos sólo los objetivos generales de la empresa denominada Grupo ACIR Puebla y que son cuatro:

A) Consolidar a este grupo radiofónico como el número uno en el estado

B) Conseguir los niveles en ventas y ratings más altos en su ramo en Puebla

C) Fomentar la cultura, los valores, el entretenimiento y las buenas costumbres de la sociedad poblana y contribuir a la preservación.

D) Contribuir al desarrollo económico de México a través de la creación de fuentes de empleo y ser productivos para el país.

Estos son los cuatro grandes objetivos sobre los que Grupo ACIR: Puebla trabaja a través de una filosofía, claramente comercial, pero con compromiso social, al fomentar la cultura y valores de la sociedad de su región pero al mismo tiempo crear fuentes de empleo para esta sociedad a la que busca servir.

Las políticas de la empresa son claras de acuerdo a los objetivos que se ha trazado la empresa, según manifiesta el Gerente de Grupo ACIR Puebla, Jorge León Flores.

Existe un estricto control sobre el manejo del personal, las contrataciones se realizan de manera exclusiva a través del propio Gerente de la compañía, la selección del personal la realiza cada Director de Departamento y posteriormente canalizan al personal seleccionado hacia el Gerente de la empresa, para que le informe sobre la decisión que ha tomado la empresa.

Generalmente se busca gente que no haya trabajado ya en otras empresas de radio, aunque se llegan a contratar cuando se trata de gente con experiencia que puede aportar cosas importantes para esa empresa, así ha sido el caso de locutores, ingenieros, técnicos, comentaristas o reporteros a criterio de la Dirección.

El personal se contrata por una año con la empresa, la cual estudia en cada uno de los casos si se renueva o no el contrato, una vez pasado este periodo el trabajador está obligado a registrar sus entradas y salidas de la empresa a través de un registro computarizado y respetar sus horarios de trabajo establecidos en el contrato.

Todo asunto relacionado con la empresa debe hacerse llegar por escrito en papel membretado, que lleva precisamente la leyenda "todo por escrito", lo mismo sucede con los mandos intermedios, ningún comunicado importante se realiza de manera verbal por mucha confianza que exista entre el personal.

Nadie ajeno al departamento asignado puede entrar a otras áreas, si no existe previa autorización por parte del Director de ese departamento, esta prohibición es especialmente estricta con locutores, operadores y al área de cabinas de producción.

Esta totalmente prohibido copiar, reproducir o sacar materiales de las cabinas de transmisión, ya que existen severas sanciones que van desde la suspensión temporal hasta el despido, para quien viole estas disposiciones.

Locutores, operadores, departamento técnico y reporteros deberá portar identificación de la empresa y están obligados a realizar guardia en determinados días que se ajustarán de acuerdo a como lo establezcan sus respectivos Directores de departamento.

4.3.4 EL ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa presenta un orden jerárquico descendente y se encuentra de la siguiente manera:

DIRECTOR GENERAL: Lic. Rafael Cañedo Benítez

Su labor es tomar todas las decisiones de alto nivel que conciernen a la empresa, en donde invertir, con quien asociarse, que equipo implementar, cambiar el concepto de las estaciones o buscar nuevas alianzas para el grupo radiofónico.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO: Lic. Concepción Rodríguez Medel

Su labor es administrar Grupo ACIR Puebla y las empresas que lo conforman (cada una de las estaciones que conforma Grupo ACIR se toma como una empresa), manejar los recursos humanos de la organización y la toma de decisiones de alto nivel al interior del Grupo Radiofónico.

DIRECTOR ADJUNTO: Lic. Rafael Cañedo Carreón

Se encarga de la toma de decisiones al interior de la empresa, todo lo relacionado a la programación, el perfil de las estaciones, los horarios, los contratos con las casas disqueras, negocia contratos o intercambios con representantes de artistas. También maneja todo lo relacionado a la compra de equipo y mejoramiento de la tecnología con la que se labora en el grupo radiofónico.

DIRECTOR COMERCIAL: Lic. Elsa Romero

Es la directiva más joven y nueva dentro del organigrama de esta empresa, sustituyó a Felipe Fósil Rodríguez, quien ocupó este puesto por más de 20 años en la empresa. Su labor esta relacionada al plano de las ventas y los contratos con los anunciantes y patrocinadores de Grupo ACIR. Vigila que se cumplan los contratos de publicidad, que los espacios se encuentren totalmente vendidos, que no entre nada que no este pagado. En resumen que todos y cada uno de los espacios en las diferentes estaciones estén vendidos. Cuando el cliente es muy importante se encarga de atenderlo personalmente.

DIRECTOR DE NOTICIAS: Lic. Javier López Díaz

Maneja todo lo referente a la información que se difunde a través 3 de las estaciones de Grupo ACIR Puebla. Junto con la Dirección General, fija los criterios de información en cada uno de los tres noticieros que tiene la empresa, además de los radares, maneja al cuerpo de reporteros que con los que cuenta esta compañía, fija la política editorial, celebra contratos de publicidad con los aparatos gubernamentales y en cierto modo maneja la imagen externa de la empresa.

DIRECTOR DE PROGRAMACION: Ana María Mendoza

Se encarga de todo lo relacionado con lo que se transmite en las estaciones de este grupo radiofónico, coordina además a los locutores, guionistas, operadores, la musicalización, los efectos y la continuidad de las estaciones de Grupo ACIR. Su labor incluso es buscar los horarios óptimos para realizar las transmisiones, de acuerdo al perfil de cada estación.

GERENCIA DE GRUPO ACIR: Lic, Jorge León Flores

Se encarga de las contrataciones y de las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa, tanto de los empleados de confianza como de los sindicalizados, además se encarga de resolver los problemas de toda índole que se presentan en la empresa, técnicos, administrativos y laborales.

GERENCIA DE COMPUTO: Ing. Carlos Castillo

Maneja todo lo referente al equipo de computo de la estación, cabe destacar que en materia de tecnología Grupo ACIR cuenta con el equipo más avanzado en la entidad y con uno de los más avanzados en el país, prácticamente el carrete, las cartucheras y los decks han desaparecido de las cabinas de transmisión, todo se opera a través de sistema de computadora llamado Dalet, cada cabina de cada estación cuenta con una computadora con sistema dalet.

GERENCIA DE INGENIERIA: Ing. Francisco Bedolla

Maneja al equipo de técnicos que se encargan de darle mantenimiento a todas las instalaciones, equipo eléctrico y electrónico de la empresa, además de verificar que la señal de todas las estaciones salga bien al aire, al igual que el de las

transmisiones de eventos especiales. Aconseja además sobre la adquisición del nuevo equipo.

GERENTE DE VENTAS: Lic Roberto Fuentes

Luego de la salida de Felipe Fósil como Director Comercial, también se dió el cambio en la gerencia de ventas de Grupo ACIR. La Gerencia se encarga de llevar las cuentas de todo lo que se realiza en el departamento de ventas y coordina a todos los ejecutivos de cuenta y la cartera de clientes. En algunas ocasiones se encarga de atender también a los grandes clientes de la empresa, además de llevar la contabilidad de esta Dirección.

COORDINACION DE PROGRAMAS EN VIVO: Mari Carmen Amo

Como su nombre lo indica se encarga de coordinar todos los programas en vivo que realiza Grupo ACIR, desde los noticieros, programas deportivos y culturales, además de los eventos especiales, diseña el concepto del programa y da su aprobación para que se realicen las transmisiones en vivo.

COORDINACION DE VENTAS: Lic Alfredo Mendoza

Como ya se ha dicho es el departamento que más cambios ha sufrido luego del cambio de Director. El Coordinador de Ventas es el jefe directo de todos los vendedores de publicidad de la estación, se encarga de negociar directamente con todos los clientes de a empresa, busca apoyarlos, que sientan a gusto y sobre todo elevar las ventas.

JEFATURA DE FACTURACION: María Luisa Rodríguez

JEFATURA DE COBRANZA: Martín Mora.

4.3.5 EL CLIMA LABORAL

No existe un departamento específico de comunicación al interior de la empresa, pese a ser negocio dedicado a la radiocomunicación. El proceso de comunicación se establece a través de los Directores de cada departamento y los mandos intermedios se encargan de difundir las noticias, comunicados o informes a los subordinados.

Ya mencionamos que cuando existe la necesidad de comunicar algo importante, el mando intermedio o el propio director de departamento, se encarga de mandar el papel membreteado, tipo "memo" con la leyenda "DEL ESCRITORIO DE" y "TODO POR ESCRITO", dando a conocer las indicaciones o las nuevas política que se establecen al interior del departamento.

Por política de la empresa, muy pocas indicaciones se dan a nivel general para todos los miembros de la organización, los días de pagos son de todos conocidos, las fiestas de la empresa se difunden de manera informal a través de los jefes, el Gerente de la empresa o de los propios trabajadores. El día del pago de utilidades, aguinaldo u otras prestaciones, también se difunde a través de los propios trabajadores o las secretarías, no se realizan festejos internos en la empresa.

Es poca la información formal o de trabajo que se establece entre departamentos, básicamente se remite a proyectos que se tienen que desarrollar de manera conjunta entre varios departamentos, por ejemplo un a transmisión en vivo. Por lo general cada quién recibe ordenes de los jefes de cada departamento quienes previamente ya acordaron entre ellos las medidas a realizar, los trabajadores sólo deben cumplir ordenes y desarrollar su trabajo.

Las relaciones informales entre los trabajadores si existen, pero generalmente se establecen fuera del área de trabajo o cuando ya han concluido su jornada o entre miembros de un mismo departamento que realizan sus actividades de manera cotidiana en un mismo espacio. De ahí la urgente necesidad de contar con una estrategia de comunicación organizacional, que permita mejorar la comunicación al interior de la empresa por un lado y que por otro mejore las relaciones laborales existentes.

CAPITULO 5. METODOLOGIA

Por investigación se debe entender el proceso dedicado a responder a una pregunta. Dicha respuesta lo que pretende es aclarar la incertidumbre de nuestro conocimiento. No se trata de almacenar datos de forma indiscriminada sino que se define como un proceso sistemático, organizado y objetivo destinado a responder a una pregunta. La palabra "sistemático" significa que a partir de la formulación de una hipótesis u objetivo de trabajo se recogen unos datos según un plan preestablecido que, una vez analizados e interpretados, modificarán o añadirán nuevos conocimientos a los ya existentes.

El método científico parte de la observación de una realidad, se elabora una hipótesis explicativa, se contrastan las hipótesis y dichas hipótesis se aceptan y se realizan proposiciones que forman la teoría científica.

Según su alcance, las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas. Estos tipos de investigación suelen ser las etapas cronológicas de todo estudio científico, y cada una tiene una finalidad diferente: primero se 'explora' un tema para conocerlo mejor, luego se 'describen' las variables involucradas, después se 'correlacionan' las variables entre sí para obtener predicciones rudimentarias, y finalmente se intenta 'explicar' la influencia de unas variables sobre otras en términos de causalidad. Por ello el presente estudio es una investigación descriptiva, porque señalaremos las características de la empresa Grupo ACIR Puebla y las opiniones de sus empleados.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de

las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Un ejemplo típico de estudio descriptivo es un censo nacional, porque en él se intenta describir varios aspectos en forma independiente: cantidad de habitantes, tipo de vivienda, nivel de ingresos, etc., sin pretender averiguar si hay o no alguna correlación, por ejemplo, entre nivel de ingresos y tipo de vivienda.

Para la presente investigación encaminada al diseño de estrategias de comunicación organizacional, el estudio descriptivo cumple con los objetivos que nos planteamos, porque es una mera descripción de algunos fenómenos que suceden dentro de Grupo ACIR Puebla, por lo que nos centramos en la medición de una variable dependiente con base en nuestra muestra.

La técnica a emplear será la investigación de campo, Elsi Rockwell (1980) manifiesta que la base de documentar lo no documentado es el trabajo de campo, y la subsecuente elaboración de registros de campo. El investigador observa lo cotidiano, pero sin otro rol que el de investigar y conserva por escrito la mayor parte posible de su experiencia.

En este sentido la investigación de campo se debe de llevar a cabo en el lugar en donde ocurre el fenómeno para poder registrar a todos los elementos que lo generan.

En la investigación de campo se debe de elaborar una documentación del trabajo que se realiza, debe así mismo socializarlo con el uso de registros de campo, que permitan reconstruir lo observado a la luz de

conceptualizaciones posteriores más elaboradas de las que surgieron en el momento inicial.

La investigación de campo debe tener muy bien definidos cuáles serán los objetivos del estudio que se llevará a cabo, en este tipo de investigación, los sondeos o encuestas a aplicar se definen mediante un proceso continuo, ya que no siempre coinciden con los planes preestablecidos.

5.1 SUJETOS

Se tomó como población a los 250 trabajadores que laboraban en Grupo ACIR Puebla a diciembre de 1996.

Posteriormente se hizo un muestreo probabilístico aleatorio simple para determinar la muestra.

Esta población de trabajadores de Grupo ACIR Puebla incluye a los mandos medios de la empresa, la cual cuenta 22 locutores, 36 conductor de programas un relator de noticias, 10 reporteros, 10 cronistas, un narrador, un animador, 5 operadores de consola, 3 operador grabador, 5 operadores de planta transmisora 3 oficiales de mantenimiento técnico, 3 vigilantes de planta, 2 veladores, 12 progradores discotecarios, 8 continuistas, 15 oficinistas, 3 telefonista, una recepcionistas, 11 cobradores, 8 misceláneos, 3 choferes de unidad de control remoto, 2 mozos y 10 secretarías (con las excepciones que marca el propio contrato), 65 personas conforman los mandos medios y de dirección hasta llegar a la propia presidencia del Grupo.

De acuerdo a esto existen trabajadores sindicalizados y empleados de confianza. El Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radio y la Televisión, es el titular del contrato colectivo de los trabajadores de esta empresa.

Es importante hacer esta aclaración, porque existen trabajadores sindicalizados y empleados de confianza dentro de esta empresa. Debido a esto el trato es diferente para cada una de estas dos divisiones: No sólo en lo que se refiere a las prestaciones sociales, sino también en cuestión de horarios de trabajo y trato con el personal.

5.2 MUESTRA

La estadística es un instrumento indispensable para la realización de este proceso. En general podemos decir lo que habitualmente sucede es que de una población se extrae una muestra, sobre la que se realiza un experimento o medición y los resultados del mismo se extrapolan nuevamente a la población realizando una estimación con una seguridad definida completando así la inferencia.

Una de las aplicaciones de la estadística es hacer inferencias a poblaciones, a partir de muestras.

En la realización de este proceso inferencial, siempre existe el riesgo de error o imprecisión ya sea por el azar o la variabilidad biológica del fenómeno a estudiar. La carencia de error aleatorio debido al azar se conoce como precisión. Cuanto más grande es el tamaño muestral, mayor es la precisión y la variabilidad explicada por el azar disminuye. Esta posibilidad de error o falta de precisión, siempre que no existan sesgos o variables de confusión, se corrige aumentando el

tamaño de la muestra. De cualquier manera el papel del azar debe ser siempre contemplado, evaluado y medido, realizando test de hipótesis o construyendo intervalos de confianza para conocer la precisión de nuestra estimación dentro de una seguridad previamente definida.

La población representa el conjunto grande de individuos que deseamos estudiar y generalmente suele ser inaccesible. Es, en definitiva, un colectivo homogéneo que reúne unas características determinadas.

La muestra es el conjunto menor de individuos (subconjunto de la población accesible y limitado sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población).

El individuo es cada uno de los componentes de la población y la muestra. La muestra debe ser representativa de la población y con ello queremos decir que cualquier individuo de la población en estudio debe haber tenido la misma probabilidad de ser elegido.

Las razones para estudiar muestras en lugar de poblaciones son diversas y entre ellas podemos señalar:

- Ahorrar tiempo, estudiar a menos individuos es evidente que lleva menos tiempo.
- Como consecuencia del punto anterior se ahorrará costos.
- Estudiar la totalidad de los trabajadores o personas con una característica determinada en muchas ocasiones puede ser una tarea inaccesible o imposible de realizar.

- Aumentar la calidad del estudio. Al disponer de más tiempo y recursos, las observaciones y mediciones realizadas a un reducido número de individuos pueden ser más exactas y plurales que si las tuviésemos que realizar a una población.

- La selección de muestras específicas nos permitirá reducir la heterogeneidad de una población al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión.

LA FORMULA

$q = 0.05$ fracaso

$p = 0.95$ éxito

Debido al estudio de observación, se hizo un sondeo del cual se desprende un estimado de proporción de población, igual al $p = 0.95$; y con 95% de confianza y el 5% de margen de error, de lo cual se deriva una muestra de 53 trabajadores, con:

$$n = \frac{N p q [ZH]^2}{p q [Z^2] + (N-1) E^2}$$

Donde:

N = tamaño de la muestra

p = proporción de la muestra

$q = (1-p)$

Z = valor crítico 1.96 (grado de confianza del 95%)

E = a margen de error 0.05

$$n = \frac{250 (0.95)(0.05)(1.96)^2}{(0.95)(0.05)(1.96)^2 + (249)(0.05)^2} = \frac{45.619}{0.1825 + 0.6225} = \frac{45.6}{0.805} = 56.67$$

De manera definitiva se aplicaron un total de 57 encuestas, sin embargo, solo se tomaron en consideración 53, porque en cuatro las respuestas fueron confusas y se tacharon más de un elemento, lo que no cumplía con los objetivos de la investigación.

EL SONDEO

Se aplicó un sondeo a los 250 trabajadores de Grupo ACIR Puebla, que incluye a la totalidad de trabajadores que laboran en la organización y posteriormente se aplicó una encuesta a nuestra muestra de 53 trabajadores que incluye a los mandos medios de la empresa.

SONDEO O ENCUESTA PILOTO

Felipe Pardinás nos dice que un sondeo es: "un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. Este sistema debe estar plasmado en un soporte material y utilizar como vehículo de información un lenguaje previamente codificado".

Un sondeo responde a un diseño previo de una investigación donde se han definido hipótesis y variables. Esto significa, que también un cuestionario es un instrumento de trabajo práctico guiado por la teoría. En un sondeo pueden estar presentes como preguntas directas, las variables de la investigación, pero si estas son complejas, el procesamiento de estas respuestas será sumamente dificultoso, sobre todo en lo que se refiere a la recolección de errores sistemáticos y establecimiento de correlaciones estadísticas. Las respuestas a variables complejas pueden obligar a introducir análisis subjetivos.

Por ello el objetivo del sondeo fue conocer la edad de los trabajadores, su antigüedad dentro de la empresa, su nivel de estudios, el puesto que ocupa dentro de la empresa, como siente su ambiente laboral, que es lo que le gusta de su trabajo, que le gusta de se empresa, si conoce a su jefe directo, si conoce las políticas de su departamento, si conoce las políticas de la empresa, si conoce los objetivos de la empresa, si se le toma en cuenta, si se siente identificado con la empresa y finalmente una pregunta abierta para que opinen que les gustaría que se implementará en esta organización.

TIPOS DE PREGUNTAS

ABIERTAS:

Son aquellas preguntas que le permiten al entrevistado responder explayándose con sus opiniones acerca del tema. Por ejemplo, ¿Qué opina Usted acerca de la última alocución del Presidente?. ¿Cómo cree usted que se resuelve el problema de la delincuencia Juvenil?

CERRADAS:

Son aquellas que tienen predeterminadas las alternativas de respuesta que se les ofrecen al entrevistado. Pueden ser dicotómicas, es decir, ofrecer solo dos alternativas como si o no. También pueden ser múltiples, cuando se ofrece la posibilidad de responder seleccionando entre más de dos alternativas.

Resulta más cómodo, económico y seguro procesar cuestionarios cerrados que abiertos, se suele hacer una prueba piloto como ensayo para conseguir las alternativas más votadas por la población y luego construir el cuestionario definitivo con alternativas cerradas, por esta razón se utilizaron este tipo de preguntas en la presente investigación.

LA ENCUESTA

Una encuesta es un soporte material compuesto por un sistema de preguntas previamente codificadas que tiene por finalidad obtener datos susceptibles de ser posteriormente analizados e interpretados.

El objetivo central de este tipo de análisis es esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población, debido a esto luego de aplicar el sondeo decidimos aplicar una encuesta en la que las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 se diseñaron con la finalidad de detectar la IDENTIFICACION del trabajador con la empresa, si entienden sus objetivos, si conoce las políticas de la empresa, si tienen claros los aspectos y lineamientos sobre los cuales debe trabajar.

Las preguntas de la 6 a la 15 tienen como objetivo el identificar el SENTIDO DE PERTENENCIA que el trabajador siente hacia Grupo ACIR Puebla, si se siente parte de la organización, si le interesa el futuro de la empresa, entre otras cosas. Las preguntas de la 16 a la 22 tienen la finalidad de identificar la CLASE DE LIDERAZGO que se ejerce dentro de los diversos departamentos que se manejan dentro de Grupo ACIR Puebla, la opinión acerca de sus jefes, la libertad que tienen para actuar entre otras cuestiones.

Las preguntas de la 23 a la 26 se relacionan con el aspecto MOTIVACIONAL, tienen el fin de distinguir si el trabajador se siente o no a gusto en la empresa. Si se le remunera de la manera adecuada y cuales son sus insatisfacciones:

Finalmente las preguntas de la 27 a la 29 tienen como objetivo el identificar si existe o no BUENA COMUNICACIÓN al interior de la empresa, esto de acuerdo a como lo perciben los trabajadores.

5. 3 TRATAMIENTO

Primero se aplicó una encuesta piloto y posteriormente se aplicó una encuesta definitiva.

El objetivo del sondeo previo fue conocer la edad de los trabajadores, su antigüedad dentro de la empresa, su nivel de estudios, el puesto que ocupa dentro de la empresa, como siente su ambiente laboral, que es lo que le gusta de su trabajo, que le gusta de se empresa, si conoce a su jefe directo, si conoce las políticas de su departamento, si conoce las políticas de la empresa, si conoce los objetivos de la empresa, si se le toma en cuenta, si se siente identificado con la empresa y finalmente una pregunta abierta para que opinen que les gustaría que se implementará en esta organización.

La antigüedad del trabajo al interior de la empresa es de 5 años 8 meses, aunque durante los últimos dos meses se ha llevado a cabo la contratación de personal y salieron algunas personas con antigüedad de trabajo en la empresa.

El nivel de estudios dentro de la empresa en promedio es de preparatoria, esto debido a que es un requisito indispensable para ingresar a la empresa el contar

con estudios mínimos de preparatoria. No obstante hay personal de intendencia y vigilancia que sólo cuenta con secundaria o primaria.

Al respecto cabe hacer la aclaración que la mayor parte de los locutores que actualmente laboran en esta empresa, cuentan ya con estudios de licenciatura o cursan en este momento estudios superiores. El Departamento de Noticias cuenta con personal con estudios truncados de nivel licenciatura o que actualmente estudian la carrera de comunicación. No obstante el contraste lo constituyen algunos operadores, locutores y personal de intendencia, quienes ya tienen tiempo de laborar en esta empresa e ingresaron a laborar con sólo estudios de secundaria o carreras terminales o bien no concluyeron sus estudios.

Al evaluar su clima laboral el 3 por ciento contestó que es muy bueno, el 19 por ciento lo consideró bueno, el 48 por ciento lo consideró regular, el 20 por ciento señaló que es malo y el 10 por ciento consideró que es muy malo.

De los 250 encuestados el 58 por ciento consideró el ambiente de regular a demasiado malo porque hace falta integración y compañerismo al interior de la empresa, lo califican como demasiado frío el ambiente y mencionan la falta de incentivos para el personal.

El 22 por ciento restante que contestó de muy bueno a bueno, esto lo consideraron así porque nadie se mete con ellos, tienen buenos compañeros y en general se llevan bien entre ellos.

Sobre lo que más les gusta de su trabajo, el 90 por ciento contestó que la estabilidad que les otorga trabajar en esta empresa, ya que se trata de una empresa nacional muy conocida, además afirmaron que les concede estatus.

El 10 por ciento se inclinó por el ambiente laboral, que tienen buenas prestaciones o la cercanía del trabajo a su casa.

El 90 por ciento dijo estar a disgusto por los bajos salarios que perciben, por la falta de estímulos y por el ambiente laboral que es muy pesado.

El 10 por ciento restante se inclinó por señalar que no le gustan los horarios de trabajo, la falta de oportunidades y la falta de escalafón.

El 94 por ciento de los encuestados, manifestó conocer su jefe inmediato; en tanto que el 6 por ciento restante, dijo desconocer quien es su jefe inmediato.

De igual modo el 56 por ciento dijo conocer las políticas de su departamento, mientras que un 44 por ciento desconoce por completo, cuales son las políticas de su departamento.

En lo que se refiere a las políticas de la empresa al principio parecía que existe un poco más de información, ya que el 72 por ciento señaló conocer las políticas de la empresa, mientras que sólo el 28 por ciento indicó desconocerlas.

Sobre los objetivos el 37 por ciento consideró que si conoce los objetivos de la empresa, en tanto que el 63 por ciento reconoció desconocerlos.

Sin embargo la mayoría de los encuestados, confundía los objetivos con las políticas, es decir, en realidad no tienen muy claro, cuales son unos y cuales son otros.

Al cuestionarles sobre cuánto toman en cuenta su opinión dentro de las reuniones a realizarse en su departamento, el 88 por ciento dijo que no los consideran y sólo un 12 por ciento señaló que si, pero se trata de mandos medios o directivos de la empresa.

El sondeo arrojó como resultado que el 66 por ciento de los encuestados, dijo sentirse identificado con la empresa Grupo ACIR Puebla, en tanto que el 34 por ciento manifestó que no.

Al preguntarles que les gustaría que se implementará en la empresa en todos los niveles las respuestas fueron:

INTEGRACION	20
ESCALAFON	8
MEJOR AMBIENTE LABORAL	47
.MEJOR SALARIO	49
ACTIVIDADES RECREATIVAS y SOCIALES	35
.MAS INFORMACION	17
UN MEJOR TRATO	38
MAS COLABORACION y UNIDAD	29

Hubo un total de 243 respuestas por parte de los encuestados, la mayoría de los cuales coinciden en pedir un mejor salario, en segundo lugar piden un mejor ambiente laboral, en tercer lugar demandan un mejor trato, como principales variables que dan la pauta de que hay mucha inconformidad al interior de la organización por estos tres aspectos.

ENCUESTA DEFINITIVA

Estas respuestas nos llevaron a elaborar y aplicar la encuesta definitiva. Las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 se diseñaron con la finalidad de detectar la **IDENTIFICACION** del trabajador con la empresa, así como saber si entiende sus

objetivos, si conoce las políticas de la misma, si tienen claros los aspectos y lineamientos sobre los cuales debe trabajar.

Las preguntas de la 6 a la 15 tienen como objetivo el identificar el **SENTIDO DE PERTENENCIA** que el trabajador siente hacia Grupo ACIR Puebla, si se siente parte de la organización, si le interesa el futuro de la empresa, entre otras cosas.

Las preguntas de la 16 a la 22 tienen la finalidad de identificar la **CLASE DE LIDERAZGO** que se ejerce dentro de los diversos departamentos que se manejan dentro de Grupo ACIR Puebla, la opinión acerca de sus jefes, la libertad que tienen para actuar entre otras cuestiones.

Las preguntas de la 23 a la 26 se relacionan con el aspecto **MOTIVACIONAL**, tienen como objetivo el distinguir si el trabajador se siente o no a gusto en la empresa. Si se le remunera de la manera adecuada y cuales son sus insatisfacciones.

Finalmente las preguntas de la 27 a la 29 tienen como objetivo el identificar si existe o no **BUENA COMUNICACIÓN** al interior de la empresa, esto de acuerdo a como lo perciben los trabajadores.

IDENTIFICACION

Por identificación se entiende el conocimiento que tienen los trabajadores hacia su empresa y los objetivos que esta persigue. Al respecto el 56.6 de los encuestados respondió tener algo definidos los objetivos de la empresa, lo que revela que existe poca información, es decir, no los conocen porque nadie se los ha dado a conocer, el 26 por ciento manifestó tener muy claramente definidos sus

objetivos, el 9 por ciento expresó tener muy poco definidos los objetivos de la empresa y el 7.5 por ciento reveló no conocerlos. (Anexo 1, GRAFICA 1)

La suma de quienes tienen algo definidos sus objetivos de trabajo, de los que los tienen poco definidos y de los que de plano no conocen nada da como resultado el 73.5 por ciento de la muestra, esto confirma que existe poca información y no se considera pertinente difundirlos entre los trabajadores, la empresa simplemente se limita a dar de alta al trabajador y sobre la marcha este se debe enterar o sustraer la información que se encuentra de su alrededor.

Respecto a la retroalimentación que reciben por parte de sus jefes para conocer estos objetivos, el 77.3 por ciento señaló recibir sólo algunos veces retroalimentación, el 11.3 por ciento dijo recibir frecuentemente retroalimentación, el 9.4 por ciento dijo casi nunca tenerla en cuanto sus objetivos y el 1.9 por ciento indicó que nunca recibe información por parte de sus jefes. (Anexo 2, GRAFICA 2)

Este aspecto confirma que existe poca información lo que contribuye a que muchos trabajadores se confundan en sus labores, ya que desconoce sus objetivos.

Sobre si las personas que componen su equipo de trabajo están comprometidas en el logro de los objetivos, el 84.9 por ciento manifestó estar de acuerdo, lo que refleja que hay buena disposición del trabajador para involucrarse, pero le hace falta conocer más acerca de su empresa, que se dialogue más con él. El 13.2 por ciento dijo estar en desacuerdo y sólo el 1.9 por ciento señaló estar totalmente en desacuerdo. (Anexo 3, GRAFICA 3)

Por lo que se refiere a que si consideran que los objetivos que se les plantea en su trabajo son alcanzables, el 92 por ciento señaló que estaban de acuerdo, en tanto que un 7.5 por ciento manifestó que no. Es mayoría los que tienen voluntad para sacar adelante su trabajo. (Anexo 4, GRAFICA 4)

Acerca de la flexibilidad para poder conseguir los objetivos planteados el 92.4 por ciento reconoció estar totalmente de acuerdo en que se trata de objetivos flexibles, el 5.7 por ciento dijo estar de acuerdo solo en partes y el 1.9 por ciento contestó estar totalmente en desacuerdo. (Anexo 5, GRAFICA 5)

SENTIDO DE PERTENENCIA

Por sentido de pertenencia entendemos cuanto siente el trabajador a la empresa y que tan identificado esta con la misma. En este sentido el 49 por ciento de los encuestados manifestó tener baja integración con la empresa, el 35 por ciento comentó tener una alta integración, el 13 por ciento dijo tener una baja integración y el 1.9 por ciento afirmó no tener la mínima integración con la empresa. (Anexo 6, GRAFICA 6)

Respecto a la lealtad hacia la empresa, el 75.5 por ciento respondió sentir más o menos lealtad hacia la empresa, en tanto que el 24.5 por ciento dijo no sentir lealtad. (Anexo 7, GRAFICA 7)

De igual modo el 54.7 por ciento de los encuestados comentó que si le interesa el destino de la empresa, su crecimiento y consolidación, en tanto que el 45.3 por ciento dijo que no le importaba el futuro de la empresa mientras les paguen. (Anexo 8, GRAFICA 8)

El 64 por ciento mostró interés por el futuro de la empresa, en tanto que el 36 por ciento restante dijo que no. (Anexo 9, GRAFICA 9)

El 70 por ciento de los encuestados rechazó que frecuentemente piense en renunciar, el 30 por ciento dijo que si piensa frecuentemente en renunciar. (Anexo 10, GRAFICA 10)

No obstante estas respuestas el 66.4 por ciento de los encuestados, indicó que sí le ofrecieran un puesto similar al que tiene en otra empresa si lo tomarían, en tanto el 34 por ciento dijo que no. (Anexo 11, GRAFICA 11)

Se les pidió entonces que mencionaran cuales serían las razones principales por las que decidirían cambiar de empresa, el 98 por ciento dijo que por un mejor salario, un mejor ambiente, más prestaciones y un mejor trato. En tanto que sólo el 1.9 por ciento señaló otras opciones como mejor horario o que éste su centro de trabajo más cerca de su casa. (Anexo 12, GRAFICA 12)

Por otra parte el 69.8 por ciento de los trabajadores, afirmó que si tiene problemas en su trabajo encuentra nulo apoyo por parte de sus compañeros, el 24.2 por ciento dijo que si y el 6 por ciento dijo que a veces. (Anexo 13, GRAFICA 13)

Cuando el problema se trata a nivel de departamentos el 81.1 por ciento dijo que si requiere ayuda, más o menos la obtienen, el 17 por ciento dijo que no les prestan ayuda y el 1.7 por ciento dijo que si. (Anexo 14, GRAFICA 14)

Sobre la comunicación con su equipo de trabajo el 69.7 por ciento dijo que es más o menos buena, el 26.4 por ciento dijo que era buena, el 3.8 por ciento

manifestó que es malá y el 1.9 por ciento indicó que es excelente. (Anexo 15, GRAFICA 15)

Estos tres últimos indicadores, nos señalan que el nivel de integración se ha ido deteriorando gradualmente, lo que revela poco compañerismo entre los integrantes de la organización, aunque un alto sentido de pertenencia, sin embargo, también da una pauta para poder mejorar las relaciones al interior de la organización, ya que la mayoría aun conserva una regular relación con sus compañeros de trabajo.

ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo entendemos la relación que se establece entre los directivos mandos medios y sus subordinados dentro de la organización y las jerarquías.

Al respecto el 69.8 por ciento afirmó que su jefe a veces los escucha, mientras el 30.2 por ciento dijo que nunca lo escuchan. (Anexo 16, GRAFICA 16)

El 58.5 por ciento dijo que tener libertad para expresar sus opiniones, en tanto que el 41.5 por ciento dijo no tener libertad. (Anexo 17, GRAFICA 17)

De igual modo el 77.4 por ciento indicó que su jefe es más o menos bueno, el 15 por ciento desaprobó a su jefe, el 5.7 por ciento señaló que es bueno y el 1.9 por ciento manifestó que es la mejor persona. (Anexo 18, GRAFICA 18)

Por otra parte el 60 por ciento manifestó que a veces su jefe reconoce su trabajo, el 40 por ciento dijo que nunca. (Anexo 19, GRAFICA 19)

Sobre la libertad que tiene para actuar dentro de su trabajo, el 54.7 por ciento de los trabajadores dijo tener poca libertad de acción para poder actuar, el 35.8

por ciento manifestó tener una regular libertad para poder actuar y el 9.4 por ciento expresó tener alta libertad para actuar. (Anexo 20, GRAFICA 20)

La mayor queja que se recibió dentro de los cuestionamientos que se les realizaron a los trabajadores fue el salario, el 54.7 por ciento mencionó que es poco satisfactorio, el 37.7 por ciento afirmó que es regular y sólo el 7.5 por ciento dijo que es satisfactorio. (Anexo 21, GRAFICA 21)

Para concluir este apartado el 69.8 por ciento de los trabajadores considera que la seguridad de conservar su trabajo es regular, el 22.6 por ciento dijo, que es baja y el 7.5 por ciento considera que es alta. (Anexo 22, GRAFICA 22)

Las respuestas anteriores nos demuestran que la estructura administrativa de la organización es muy rígida, lo que también contribuye a que el ambiente laboral al interior de la empresa no sea muy bueno, al no ser escuchado; al recibir un salario bajo y no tener una seguridad fuerte sobre su trabajo, el empleado, el trabajador obviamente sentirá el rechazo hacia la institución y sólo la mirará como una fuente de ingresos, en vez de aceptarla como una parte más de su vida.

MOTIVACIONALES

Los aspectos motivacionales son los que se refieren a la manera en que se le estimula a los trabajadores dentro de la organización y los sistemas de capacitación que existen al interior de la misma.

En este aspecto el 64.1 por ciento de los trabajadores, expresó que su trabajo actual no le ayuda a conseguir sus objetivos personales, en tanto que sólo el 35.8 por ciento dijo que si le permiten alcanzar su desarrollo personal. (Anexo 23, GRAFICA 23)

De igual modo el 52.8 por ciento de los encuestados dijo que en la organización no se les trata con dignidad y respeto, en tanto que el 47.2 por ciento dijo que si se le trata con dignidad y respeto. (Anexo 24, GRAFICA 24)

Sobre su programa de inducción al puesto en que se desempeñan el 62.3 por ciento comentó que es regular, el 13.2 por ciento dijo que es bueno, el 18.9 por ciento indicó que no existe y el 5.7 por ciento manifestó que es malo. (Anexo 25, GRAFICA 25)

En cuanto a la capacitación el 50.9 por ciento de los cuestionados comentó que no existen programas, el 32 por ciento contestó que no le ha servido para mejorar y el 16.9 por ciento mencionó que si les ha servido. (Anexo 26, GRAFICA 26)

De este apartado encontramos que hace falta motivación a los trabajadores, algunos programas que contribuyan a mejorar las relaciones entre trabajador-empresa y trabajador-trabajador. Un punto importante es buscar mejorar el trato entre los mandos medios y los empleados para que no se cree un ambiente laboral todavía más pesado.

COMUNICACIÓN

Acerca de la comunicación el 69.8 por ciento manifestó estar algo comunicado e informado de los acontecimientos de Grupo ACIR Puebla, el 24.5 por ciento dijo no estar comunicado, ni informado y el 5.7 por ciento restante dijo que si están bien comunicados e informados. (Anexo 27, GRAFICA 27)

Respecto a la comunicación institucional de la empresa y los medios a través de los cuales fluye, el 60.4 por ciento dijo que son los correctos, en tanto que el 39.6 por ciento señaló que no son los correctos. (Anexo 28, GRAFICA 28)

El 50.9 por ciento manifestó que la comunicación con su jefe le permitió conocer algunos aspectos de la organización, el 47.2 por ciento mencionó que a través de su jefe se entera de muy pocas cosas de la empresa y finalmente el 1.9 por ciento dijo que no se entera de nada a través de su jefe. (Anexo 29, GRAFICA 29)

Al tratarse de una estructura organizacional muy rígida, Grupo ACIR Puebla, tiene medios de comunicación igual de rígidos como son los memorandums o los avisos por escrito; realmente la comunicación verbal entre trabajadores) mandos medios es muy poca y se basa fundamentalmente en transmitir ordenes de los niveles directivos.

Estas respuestas nos permiten afirmar que pese a que la empresa cuenta con el apoyo de sus trabajadores hace falta más información, mejor remuneración económica, mejor ambiente laboral, más información y un mejor trato, porque de lo contrario tiende a perder poro a poco a sus trabajadores.

CAPITULO 6. RESULTADOS

6. 1 SITUACION ACTUAL

Actualmente Grupo ACIR Puebla es una empresa consolidada en su ramo, como el principal núcleo radiofónico de la entidad, superando su competencia, por contar con cuatro estaciones de radio en frecuencia modulada y seis estaciones en amplitud modulada.

Esta situación coloca al grupo radiofónico en una situación de privilegio en cuanto a la competencia, ya que le permite en su conjunto dominar el 50 por ciento de las preferencias del auditorio. Actualmente cuenta con una plantilla de 250 trabajadores.

Las plazas se ajustan a lo que marca el artículo 101 del Contrato Ley de la Industria de la Radio y la Televisión, que establece las siguientes especialidades:

1. Locutor
2. Conductor de programas
3. Relator de noticia
4. Reportero
5. Cronista
6. Narrador
7. Animador
8. Operador de consola
9. Operador grabador
10. Operador de planta transmisora
- 11 .Oficial de mantenimiento técnico

12. Vigilante de planta
13. Velador
14. Programador discotecario
15. Continuista use ó no computadora
16. Oficinista
17. Telefonista
18. Recepcionistas
19. Cobrador
20. Misceláneo
21. Chofer de unidad de control remoto
22. Mozo
23. Secretaría (con las excepciones que marca el propio contrato)

De acuerdo a esto existen trabajadores sindicalizados y empleados de confianza. El Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radio y la Televisión, es el titular del contrato colectivo de los trabajadores de esta empresa.

Es importante hacer esta aclaración, porque existen trabajadores sindicalizados y empleados de confianza dentro de esta empresa. Debido a esto el trato es diferente para cada una de estas dos divisiones: No sólo en lo que se refiere a las prestaciones sociales, sino también en cuestión de horarios de trabajo y trato con el personal.

El organigrama de Grupo ACIR Puebla, divide a la empresa de la siguiente manera:

Un Director General

Un Director Administrativo Un Director Adjunto

Un Director Comercial

Un Director de Noticias

Existen además cuatro gerencias, una gerencia general, una de venta una de computo y una de ingeniería.

Asimismo existen también cuatro coordinaciones una de venta, la de programación, la de noticias y la de programas en vivo.

Este es el organigrama actual de la empresa tal y como aparece en el capítulo cinco de este trabajo. El resto lo conforman los trabajadores, cuyo número actualmente incluyendo a mandos medios y superiores suma como ya se dijo un total de 250 personas.

Cabe señalar que sólo 100 plazas corresponden a trabajadores sindicalizados, dentro de Grupo ACIR Puebla, que corresponden a locutores, operadores, cronistas, ingenieros, técnicos, continuistas, encartuchadores y programadores, aunque se han presentado re ubicaciones del personal que se ha visto desplazado ante la adquisición de nueva tecnología (dalet).

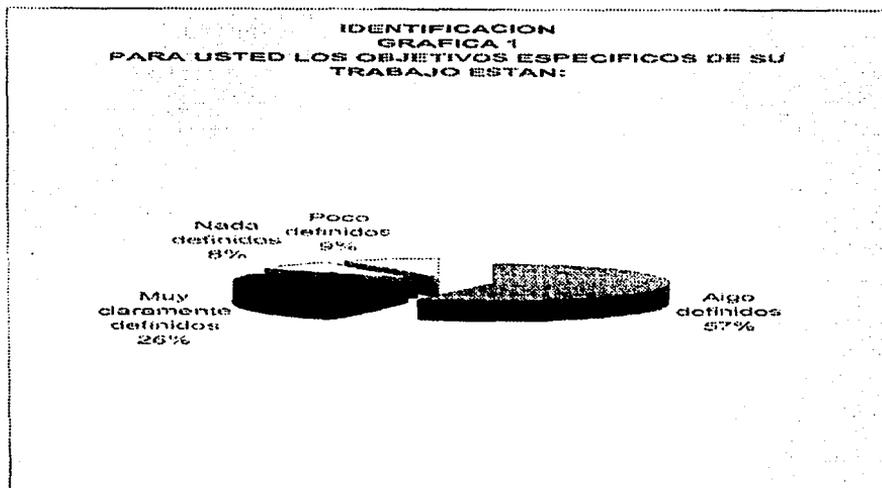
El resto del personal que labora en esta empresa son trabajadores de confianza, bajo contrato, que ganan por nómina, con prestaciones sociales, pero sin estar protegidos por el sindicato, ni el contrato ley de la Industria de la Radio y la Televisión. En esta clasificación se encuentran el personal de vigilancia, intendencia, los administrativos, las secretarias, las telefonistas, los reporteros, los ejecutivos de ventas y todos los cuadros directivos que componen a la empresa.

¿Por qué hacer esta aclaración? La respuesta es simple porque de este sistema parten algunos de los problemas de integración que vive la empresa y que propician una pobre comunicación entre departamentos, así como la escasa participación entre los mismos.

Al estar divididos de esta manera se crean dos grandes bloques al interior de la empresa, los cuales se ven de manera antagónica en algunas ocasiones.

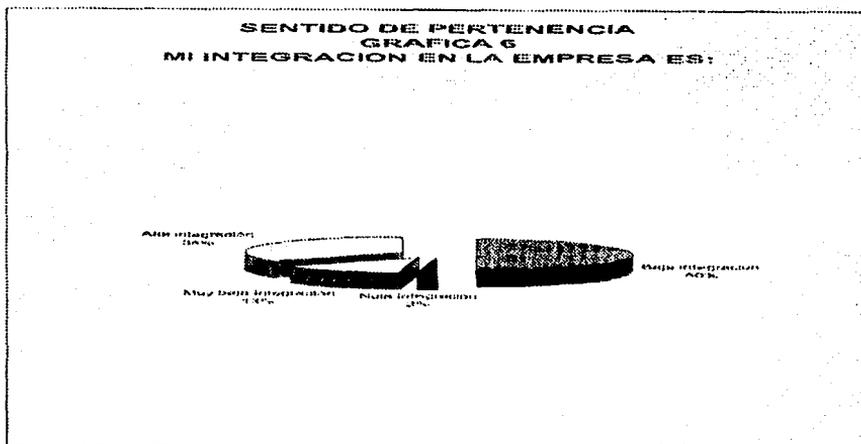
6.2 INTERPRETACION DE LOS DATOS

Para corroborar el objetivo de detectar **la identificación** del trabajador hacia la empresa y el conocimiento que tiene hacia sus objetivos se obtuvo la siguiente gráfica:



De los 53 trabajadores encuestados el 57 por ciento, señaló que sus objetivos están algo definidos, el 9 por ciento expresó que están poco definidos, el 8 por ciento dijo que no están nada definidos y el 26 por ciento aseguró que si están claramente definidos sus objetivos y que por lo tanto si esta identificado con el trabajo que quiere de él la empresa.

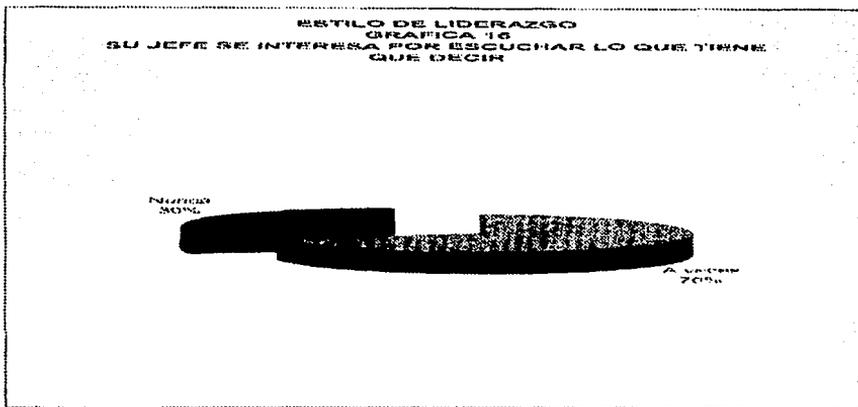
Para identificar el objetivo de detectar el **sentido de pertenencia** de los trabajadores de grupo ACIR Puebla, se obtuvo la siguiente gráfica:



El 50 por ciento de los encuestados manifestó tener baja integración con la empresa, el 13 por ciento dijo tener una muy baja integración y el 2 por ciento afirmó no tener la mínima integración con la empresa, en tanto el 35 por ciento comentó tener una alta integración. En total el 65 por ciento de los trabajadores expresó tener mínima, muy baja y baja integración a la empresa, lo que denota un bajo sentido de pertenencia hacia la compañía en la que llevan a cabo sus labores.

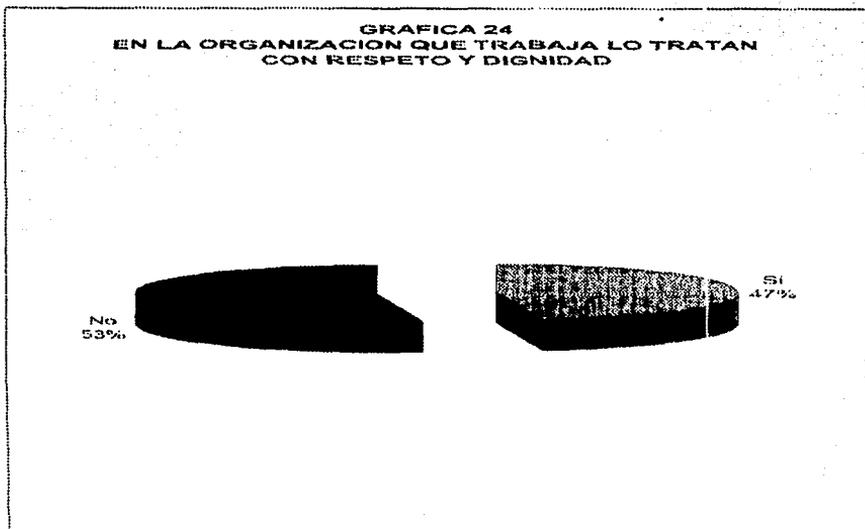
Con el propósito de detectar **la clase de liderazgo** que se ejerce dentro de la empresa se llegó a la siguiente gráfica:

El 70 por ciento de los trabajadores al ser cuestionados respondieron que solo a veces son tomados en cuenta por sus jefes para la toma de decisiones, en tanto que el 30 por ciento respondió que nunca se les toma en cuenta para la toma de decisiones, lo que refleja la existencia de una estructura rígida y vertical de liderazgo, en la cual la toma de decisiones se lleva a cabo de manera vertical.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con la finalidad de detectar **las insatisfacciones** que se presentan al interior de esta organización se llevo a cabo la siguiente gráfica:



De los trabajadores encuestados el 53 por ciento dijo que no se le trata con respeto y con dignidad, en tanto que el 47 por ciento señaló que si se le trata de buena manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el objetivo de identificar **la comunicación** que se da entre los miembros de la organización se llevó a cabo la siguiente gráfica:

GRAFICA 28
LA COMUNICACION FORMAL, TAL COMO
POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, MANUALES, ES
ADECUADA Y SUFICIENTE



El 60 por ciento de los encuestados manifestó su desacuerdo por la falta de comunicación que existe ya que no hay políticas de procedimientos ni manuales para que haya la comunicación adecuada en tanto que el 40 por ciento señaló que la comunicación que se presenta en mas o menos buena, por lo que se denota un grave problema de comunicación entre los miembros de esta organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.3 NECESIDADES DETECTADAS

Los trabajadores de Grupo ACIR Puebla, a pesar de desconocer los objetivos de su empresa, de tener poca comunicación con sus mandos medios y directivos, de carecer de motivación para realizar sus labores y de contar con muy pocos medios para poder expresarse, tienen deseos por hacer bien las cosas, mejorar su ambiente laboral, elevar el nombre de la empresa y porque no elevar incluso su ingreso quincenal.

Los motivos por los que se encuentran laborando en esta empresa no son únicamente salariales, ni por prestaciones, sino simplemente porque les gusta el trabajo que cada uno desempeña, aunque se ha deteriorado tanto el ambiente laboral y la comunicación, que se comienza a experimentar el desaliento y la indiferencia dentro de su fuente de ingresos, como producto de las variables ya descritas.

Los trabajadores no cuentan con los canales adecuados para hacer sugerencias y mejorar el ambiente laboral, porque pocas veces son escuchados, ya que existe una estructura rígida por parte de la administración, quien hasta el momento sólo ha tratado a los empleados como si fueran instrumentos para obtener ingresos y no como seres humanos con aspiraciones y deseos de desarrollarse.

La propia comunicación entre los trabajadores se hace difícil, porque sólo los de su departamento o dirección se conocen entre sí, no hay mecanismos de convivencia, una de las principales demandas como veíamos en el sondeo

aplicado es el que le gustaría que hubiera sistemas de convivencia interna y de información que les permitiera conocer más a la empresa.

Piden además ser escuchados, contar con canales de expresión, que sus opiniones cuenten, ¿quién más que el propio trabajador, para saber en que esta fallando, en que se puede mejorar y como lograr esta mejoría?

Se hacen necesarios métodos de control, también incentivos que premien la puntualidad, la participación y la calidad con que se trabaja en cada área, e incluso bastaría únicamente con el reconocimiento público.

Parece mentira que una gran mayoría desconozca el nombre de su departamento o de su jefe inmediato, aunque si conocen las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa.

A pesar de todo esto en Grupo ACIR Puebla existe estabilidad, porque es una empresa que le da estatus a sus trabajadores y seguridad laboral, porque al ser una empresa grande, tiene pocas posibilidades de cerrar, por el contrario cada año ha crecido.

6.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA GRUPO

ACIR PUEBLA

PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA	MEDIOS A UTILIZAR	BENEFICIOS	TIEMPO	COSTO
Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	Elaboración de trípticos con los objetivos y política de la empresa, así como de cada una de las áreas que la conforman	Papel y tinta para la impresión de mil volantes que se repartirán entre el personal de Grupo ACIR Puebla	Le dará integración a la empresa para el desarrollo de sus funciones y le dará organización al trabajo con base a grupos y labores específicas	Durante una semana se repartirán estos trípticos y posteriormente sólo se hará cuando ingrese un nuevo trabajador	Elaboración de mil trípticos 500 pesos
Baja integración a la empresa, baja identificación y poco sentido de pertenencia	Reuniones semanales por departamento y evaluación mensual de todas las áreas. Repartición gratuita de playeras con el logo de la empresa y varios souvenirs como gorras, pins, llaveros, encendedores y plumas para reformar la identificación y el sentido de pertenencia	Sala de juntas y auditorio propios de la empresa. Mil camisetas, mil gorras, 500 plumas, 500 pins, 500 llaveros y 500 encendedores.	Integración de grupos de trabajo con conocimiento de sus objetivos y metas. Reforzamiento del sentido de pertenencia e identificación hacia la empresa El material que sobre se utilizará para la promoción de la empresa	Reuniones semanales y una mensual, de una hora cada reunión. Una semana para la repartición del material por cada departamento.	Valor del material adquirido 15 mil pesos
Descuento por bajos salarios y falta de capacitación	Considerar incentivos económicos a quienes por su trabajo, antigüedad, dedicación y resultados trabajan mejor en sus respectivos departamentos. Otorgar cursos gratuitos de inglés, computación y locución o pago de estudios de posgrado a los mejores elementos.	Dinero, vales de despensa, electrodomésticos. Firma de convenios con institutos, escuelas y universidades.	Trabajadores motivados, reducción de gastos y mayor entrega en la jornada laboral.	La campaña será permanente y estará condicionada a los resultados que se observen en un plazo de seis meses. Los estímulos se otorgaran de manera mensual Los cursos a la demanda de los propios trabajadores	Se entregarán 500 pesos mensuales a los mejores trabajadores de cada uno de los 11 departamentos, por lo que se debe considerar una partida mensual para este rubro de 5,500 pesos. Los cursos se harán mediante intercambios de publicidad con las empresas. El intercambio ascenderá con cada empresa a 10 mil pesos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA	MEDIOS A UTILIZAR	BENEFICIOS	TIEMPO	COSTO
Poco o nula comunicación entre mandos medios y trabajadores	<p>Para mejorar la comunicación entre mandos medios y trabajadores se propone instalar buzones de sugerencias en cada departamento y dar contestación puntual a cada una de las observaciones hechas por los trabajadores.</p> <p>Hacer uso de la tecnología de punta como el correo electrónico y el messenger para escuchar opiniones de los trabajadores.</p>	<p>Una caja de plástico transparente de preferencia o de manera, la cual se colocará a la entrada de Grupo ACIR Puebla y otras en casa uno de los departamentos.</p> <p>Colocar en puntos estratégicos tableros con la lista de correos electrónicos de los mandos medios y directores para poderles hacer llegar quejas y comentarios</p>	Medición del alcance de las metas planeadas y conocimiento del clima laboral que prevalece en la empresa.	Los buzones y el correo serán permanentes y se revisarán cada semana durante las juntas.	<p>6 cajas de plástico con un costo de 100 pesos cada una .</p> <p>Los correos electrónicos no tienen costo, ya que se aprovechará la estructura de cada departamento</p>
Baja lealtad hacia la empresa y poco compañerismo	Implementar actividades deportivas y estimular el trabajo en equipo, esto también se logrará una vez que los trabajadores tengan bien identificados los objetivos de la empresa y a su vez refuercen su sentido de pertenencia e identificación con la empresa	Para las actividades deportivas, como fútbol, básquetbol, béisbol, vólibol se pueden utilizar las instalaciones de cualquiera de los Clubes Alpha o de Unidad Deportiva de la SEP. Se buscará impulsar actividades que se realicen en equipo para reforzar el compañerismo, aunque también podrán desarrollar actividades de manera individual.	Se creará el círculo virtuoso de la importancia del trabajo en equipo y la interrelación humana, lo cual reducirá en la reducción de tiempo para el desarrollo de actividades y gastos para la empresa	Los fines de semana y los días inhábiles para que puedan llevar a cabo estas actividades	Se hará mediante intercambios de publicidad y la entrada para los trabajadores con credencial será gratuita, los convenios ascenderán a 5 mil pesos mensuales con cada uno de los tres Clubes Alpha.

PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA	MEDIOS A UTILIZAR	BENEFICIOS	TIEMPO	COSTO
Estructura de liderazgo rígida y vertical, así como falta de reconocimiento a labor de los trabajadores de laboran en la empresa.	Implementar entre los puestos de dirección y mandos medios, sesiones mensuales de una hora sobre desarrollo humano, desarrollo de habilidades del pensamiento, relaciones humanas y liderazgo.	Sala de juntas de Grupo ACIR Puebla, cañón, acetatos, videograboras, cassetes, motivacionales y ponentes de reconocido valor en cada una de estas materias.	El poder contar con una estructura flexible que asuma una posición de liderazgo, permitirá mejorar sustancialmente el clima laboral y evitará una adecuada distribución de la carga de trabajo y de las recompensas para los trabajadores.	Durante un año 12 cursos que permitirán cumplir con un ciclo sobre liderazgo en la organización y la necesidad de contar con líderes en vez jefes dentro de una organización.	El costo de cada curso será de 10 mil pesos, mensuales tomando en cuenta la calidad de los ponentes y el cobro de sus honorarios.
	Contar en cada departamento con cuadros en donde se destaque a los trabajadores cuya labor haya sido relevante durante el mes al interior de la organización y establecer estímulos económicos semestrales de 500 pesos como premio las dos mejores ideas que contribuyan al desarrollo de la empresa.	Un tablero de plástico con un cristal de protección y fotos de los empleados destacados, así como el dinero para los dos premios.	Motivación que se verá reflejada en un compromiso mayor con la empresa a la hora de realizar las labores y mayor entrega del recurso humano.	Cada mes se colocará el tablero y cada mes se entregarán los premios económicos. El tablero se quedará colgado cada mes con el nombre de los más destacados.	Cuadro de honor 500 pesos y mil pesos semestrales de cada premio que se va a otorgar a los trabajadores.

Nota: Los costos cotizados para este trabajo corresponden al año en que se realizó la investigación. (1996)

CONCLUSIONES

En las últimas décadas, las organizaciones se han preocupado por implementar nuevos modelos administrativos que les permitan competir en mercados cada vez más globales. El lograrlo implica una serie de cambios como el reacomodo de la estructura organizacional, el rediseño de procesos, la determinación de sus clientes y la promoción de una nueva cultura organizacional.

Dentro de este contexto una buena comunicación contribuye a mejores relaciones y estas a su vez ayudan a crear un ambiente laboral propicio, en el que el trabajador se sienta a gusto para dar el 100 por ciento dentro de su actividad,

Este concepto tan sencillo es lo que hoy se conoce como clima organizacional o los que otros denominan ambiente laboral y que sin lugar a dudas es la piedra angular de toda organización de éxito.

La comunicación es la herramienta fundamental para lograr la integración entre los trabajadores en sus diferentes departamentos por un lado y por otro a nivel de toda la empresa.

A través de la comunicación se difunden las ideas, los objetivos, los planes, estímulos y compromisos de la empresa e incluso sus propios logros al exterior de la organización, lo que también contribuye a fortalecer el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con respecto al sitio en donde laboran.

Si bien las organizaciones se ven influidas por factores externos en su operación, una de las condiciones primordiales para que funcionen de manera

optima, consiste en tener un personal integrado y comprometido con sus objetivos, es decir satisfecho de pertenecer a esa organización.

En toda empresa, un elemento crucial es precisamente el conjunto o sistema de relaciones que se establece entre personas incluyendo las conversaciones que estas sostienen consigo mismas.

- Este trabajo nos llevó a considerar como conclusiones: que hace falta que en Grupo ACIR Puebla se entienda a la comunicación como el factor fundamental, en cualquier organización para que pueda funcionar y cumplir con sus objetivos, ya que el haber hecho a un lado esta consideración dentro de la empresa ha traído consigo problemas como: Baja integración, poco sentido de pertenencia, falta de conocimiento de los objetivos de la empresa, falta de capacitación, poco reconocimiento a la labor del trabajador, falta de estímulos, nula comunicación entre mandos medios y trabajadores y baja lealtad hacia la empresa.

El estudio realizado por nosotros nos permitió percatarnos que es más importante para una empresa la inteligencia emocional que la intelectual y esta tienen ver con un adecuado manejo del clima organizacional, el cual debe de ser propiciado a través de adecuadas estrategias de comunicación

- En este sentido es necesario que en Grupo ACIR se aplique una estrategia de comunicación encaminada a que el gerente, el líder o los profesionales de los recursos humanos, como cualquier miembro de un equipo dentro de esta organización sean esencialmente unos comunicadores profesionales y su labor se caracterice la mayor parte del tiempo como una tarea

comunicacional por excelencia, ya que la comunicación humana es su herramienta fundamental de trabajo. Por ello, en el caso específico del gerente o ejecutivo puede decirse entonces, que antes que un instrumento de control autoridad o poder; debe ser más bien un instrumento dentro de la dinámica organizacional.

En realidad siendo el personal el recurso más importante en toda organización, la principal función de ese gerente, ejecutivo o supervisor es la de afinar su capacidad para tratar y comunicarse con las personas, y lidiar con el factor humano en el contexto organizacional. De hecho desde hace tiempo se sostiene que no existe excelencia gerencial sin excelencia comunicacional.

A pesar de la gran importancia que tiene la comunicación, con frecuencia se observa que el proceso en la organización Grupo ACIR Puebla presenta dificultades, fallas y bloqueos que afectan negativamente la eficiencia en el trabajo y producen incomprensión y frustración entre aquellos involucrados en ese proceso.

- Finalmente advertimos que en caso de no implementarse la estrategia de comunicación que proponemos, en el corto plazo a pesar de que se trata de una empresa consolidada en el ramo de la comunicación, esta podría enfrentar problemas internos que pueden redundar en la división o desintegración del grupo empresarial, como consecuencia de los grupos internos que se han formado en esta compañía.

Proponemos reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores de Grupo ACIR Puebla, a través de escuchar sus propuestas e involucrarlos más en la toma

de decisiones, que estén conscientes de que su futuro gira en torno al de la empresa. También proponemos reuniones semanales por departamento y una evaluación mensual de todas las áreas, así como la repartición de camisetas, gorras, llaveros plumas, pins y encendedores con este fin.

Creemos que es necesario que se instalen buzones de sugerencias en cada departamento de la empresa y dar contestación puntual a cada una de las observaciones hechas por los trabajadores.

Del mismo modo es necesario que la empresa haga uso de una manera más intensiva de la nueva tecnología como el Internet, el correo electrónico y el messenger para escuchar quejas y opiniones de los trabajadores.

Consideramos que es necesario que se implementen los incentivos económicos a quienes por su trabajo y dedicación realizan un mejor desempeño dentro de sus departamentos, así como otorgar cursos gratuitos de computación, inglés y locución, además de otorgar cursos de estudios de posgrado a quienes así lo soliciten.

Instalar un cuadro de honor en donde se destaquen a los mejores elementos de cada área.

En relación con la comunicación organizacional es claro y aceptado que a través de ella se analizan las razones del por qué "habla" la empresa, qué revela su discurso en relación con su identidad y qué aspectos de su personalidad tiende a privilegiar.

Es una herramienta fundamental en el desarrollo de la actividad gerencial. Por ello, es necesario que los directivos en Grupo ACIR Puebla sean líderes con

habilidad para sumergirse en la organización y la capacidad de entenderla, para llegar efectivamente a todos los públicos de la misma.

Las estrategias de comunicación planteadas procuran la coherencia entre lo que debe existir, lo que "dice" la empresa y lo que hace, esto es, su discurso y sus actos como proceso. La comunicación requiere un cambio de mentalidad, en el cual debe ser claro que los resultados son parciales y necesitan permanentemente ajustes, de acuerdo con las necesidades de la empresa y de su entorno.

Sus metas deben ser coherentes con los propósitos de la organización, quienes lideran los cambios necesitarán conocer los alcances y las interacciones de la comunicación corporativa, de la comunicación institucional y de la comunicación comercial.

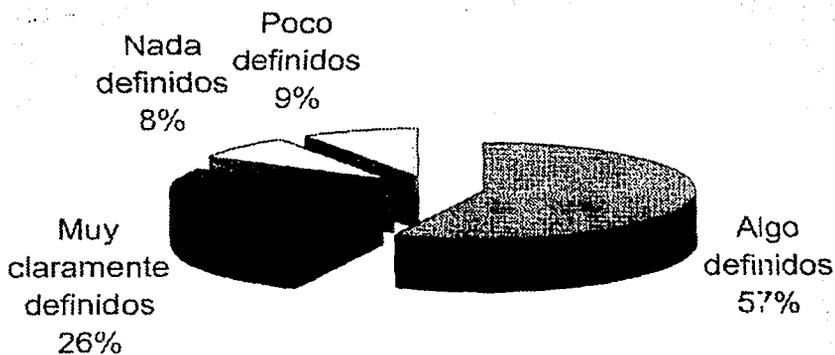
BIBLIOGRAFÍA

- Blake, H. (1984). Taxonomía de conceptos de comunicación, España: Nuevo Mar.
- Berlo, D. (1991). Procesos de la Comunicación, España: Ateneo.
- Bonilla C. (1994). La Comunicación función básica de las Relaciones Públicas, México: Mac Graw-Hill.
- Corral M. (1986). La Ciencia de la Comunicación en México, México, Trillas
- De la Torre F. (1991). Taller de Análisis de la Comunicación I, México: Diana.
- Fernández, C. (1991). La Comunicación en las Organizaciones, México: Trillas.
- Ferrer, E. (1997). Información y Comunicación, México: Fondo de Cultura Económica.
- Flichy, P. (1993). Una historia de la Comunicación Moderna, España: G. Gili.
- Golhaber, G. (1994). Comunicación Organizacional, México: Diana.
- González A. (1992). Principios Básicos de Comunicación, México, Trillas.
- Hall L. (1992). Administración de Empresas, México: Océano.
- Litterer J. (1990). Análisis de las Organizaciones, México: Trillas.
- Martínez, A. (1993). Manual Organizacional Práctico, México: Trillas.
- Morales J. (1997). Dinámica Social de las Organizaciones, México: Trillas.
- Myers M. (1990). Administración mediante la Comunicación, México: MacGraw-Hill.
- Paoli A. (1990). Comunicación e Información, México: Trillas.
- Reyes A. (1991). Administración de Empresas, Teoría y Práctica, México: Trillas.

ANEXOS

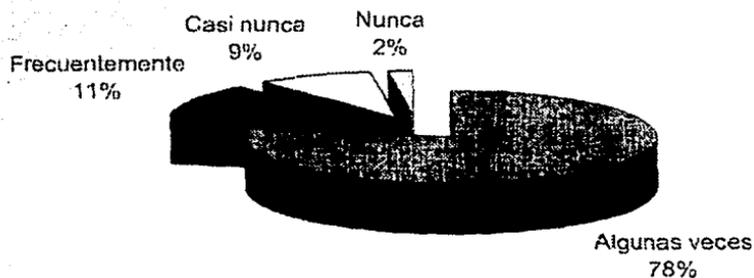
**IDENTIFICACION
GRAFICA 1**

**PARA USTED LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE SU
TRABAJO ESTAN:**



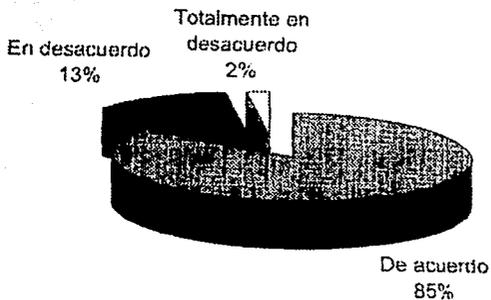
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GRAFICA 2
RECIBE USTED RETROALIMENTACION POR PARTE
DE SUS JEFES ACERCA DE LOS OBJETIVOS DE LA
EMPRESA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 3
LAS PERSONAS EN SU EQUIPO DE TRABAJO (AQUELLAS QUE REPORTAN A UN MISMO JEFE) ESTAN COMPROMETIDAS EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS



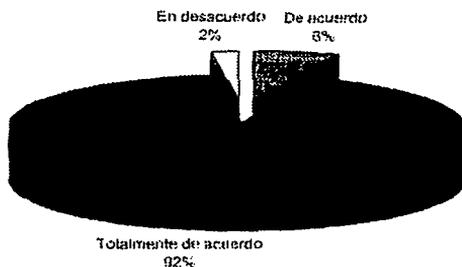
GRAFICA 4
LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO SON
ALCANZABLES

En desacuerdo
8%



De acuerdo
92%

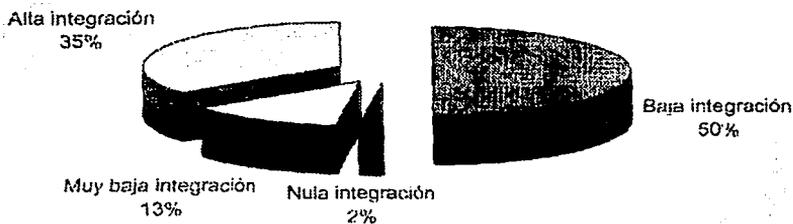
GRAFICA 5
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON
ADECUADAMENTE FLEXIBLES Y SE MODIFICAN
SOBRE LA MARCHA



SENTIDO DE PERTENENCIA

GRAFICA 6

MI INTEGRACION EN LA EMPRESA ES:

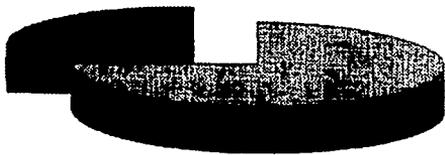


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 7

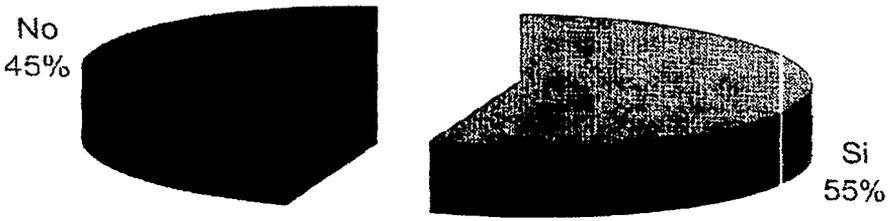
SIENTE LEALTAD HACIA LA EMPRESA EN DONDE LABORA

No siento
lealtad
25%



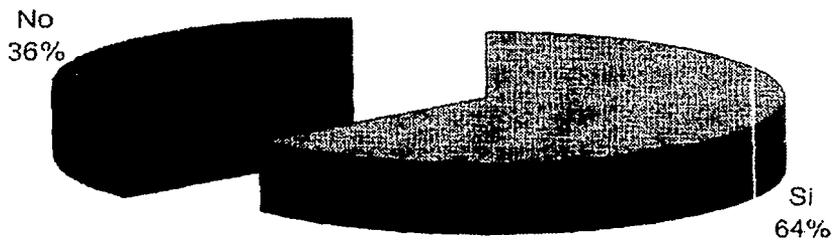
Más o menos
75%

GRAFICA 8
ME INTERESA POCO LO QUE PASE EN LA
EMPRESA MIENTRAS ME PAGUEN



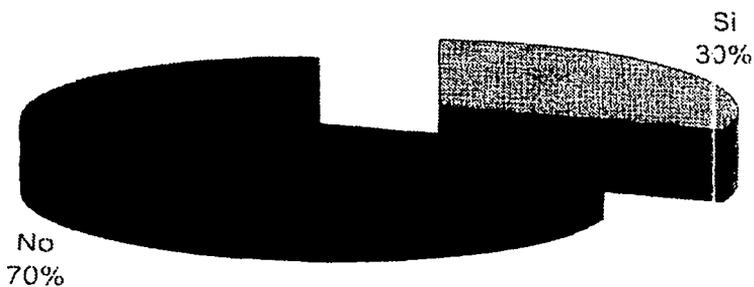
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 9
¿ME INTERESA EL FUTURO DE LA EMPRESA EN
DONDE TRABAJO?

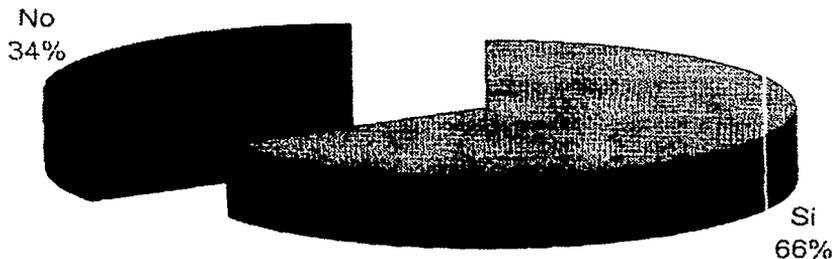


GRAFICA 10

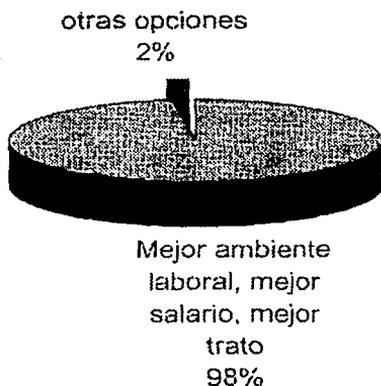
¿FRECUENTEMENTE PIENSO EN RENUNCIAR?



GRAFICA 11
¿SI LE OFRECIERAN UN PUESTO EQUIVALENTE AL QUE TIENE EN OTRA EMPRESA LO ACEPTARIA?

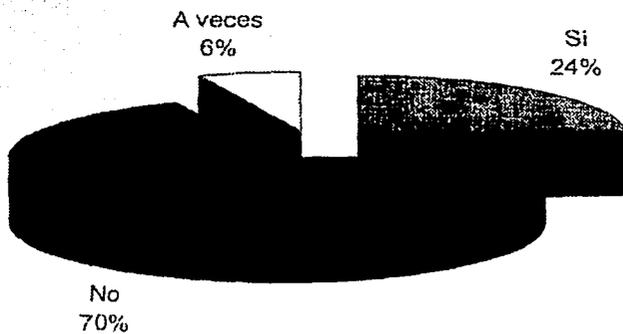


GRAFICA 12
MENCIONE POR FAVOR CUAL SERIA LA
PRINCIPAL RAZON QUE LE HARIA CAMBIARSE
A OTRA EMPRESA

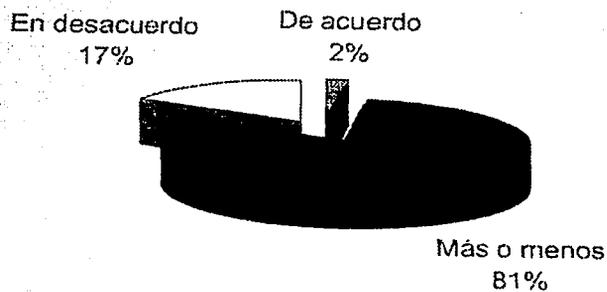


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GRAFICA 13
¿SI TENGO PROBLEMAS EN MI TRABAJO PUEDO
CONTAR CON MIS COMPAÑEROS?



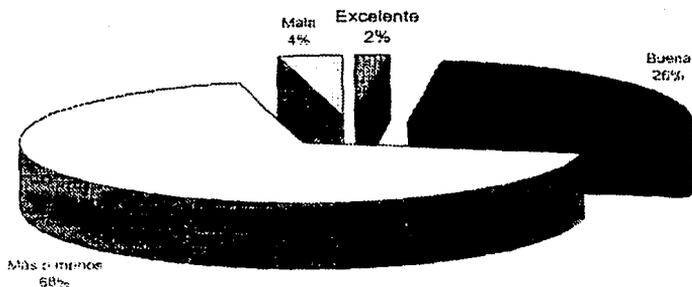
GRAFICA 14
¿SIEMPRE OBTIENE AYUDA DE OTROS
DEPARTAMENTOS CUANDO LA REQUIERE?



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GRAFICA 15

¿ LA COMUNICACION CON SU EQUIPO DE TRABAJO ES?

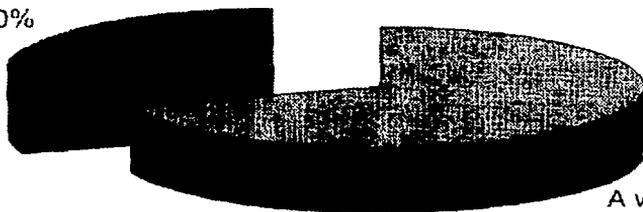


ESTILO DE LIDERAZGO

GRAFICA 16

SU JEFE SE INTERESA POR ESCUCHAR LO QUE TIENE
QUE DECIR

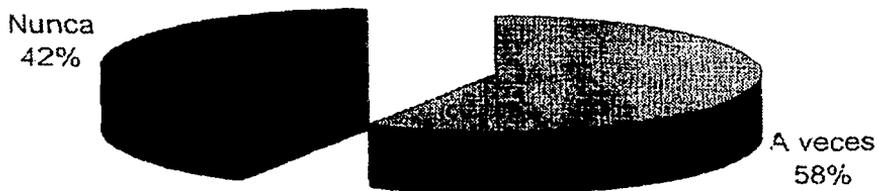
Nunca
30%



A veces
70%

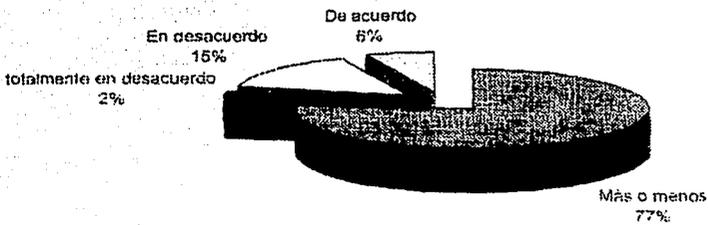
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 17
PUEDE USTED DECIR LIBREMENTE A SU JEFE
CUANDO ESTA EN DESACUERDO CON EL.



GRAFICA 18

¿CONSIDERA QUE SU JEFE INMEDIATO ES UNA DE LAS MEJORES PERSONAS CON LAS QUE PUEDE TRABAJAR?



GRAFICA 19

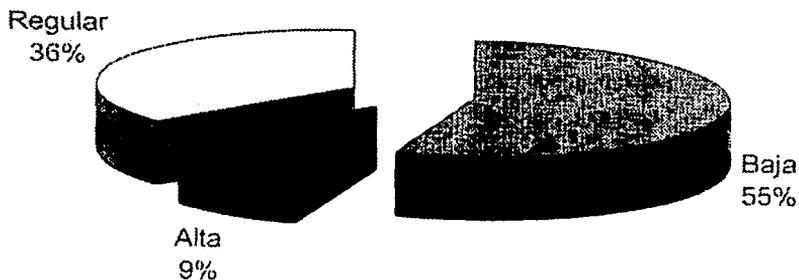
SU JEFE RECONOCE SUS APORTACIONES

Nunca
40%



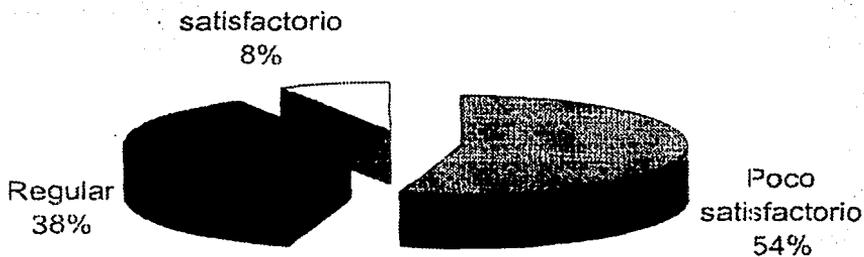
A veces
60%

GRAFICA 20
EN LO QUE RESPECTA AL EJERCICIO DE SUS
FUNCIONES LA LIBERTAD QUE TIENE PARA
ACTUAR ES:

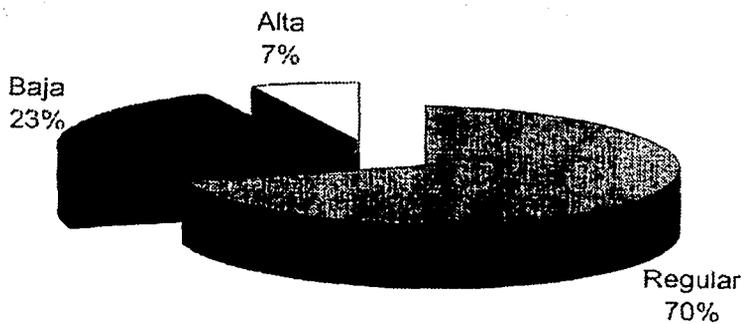


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GRAFICA 21
LA CANTIDAD DE SUELDO QUE PERCIBE ES:



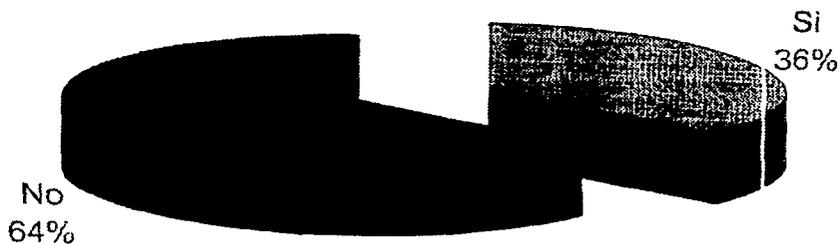
GRAFICA 22
LA SEGURIDAD QUE TIENE DE CONSERVAR SU
TRABAJO ES



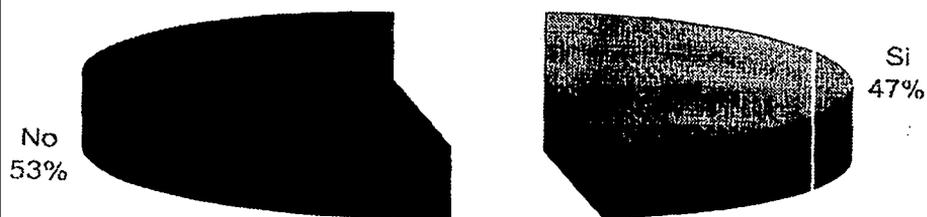
MOTIVACIONALES

GRAFICA 23

SU TRABAJO ACTUAL LE AYUDA A LOGRAR SUS
OBJETIVOS

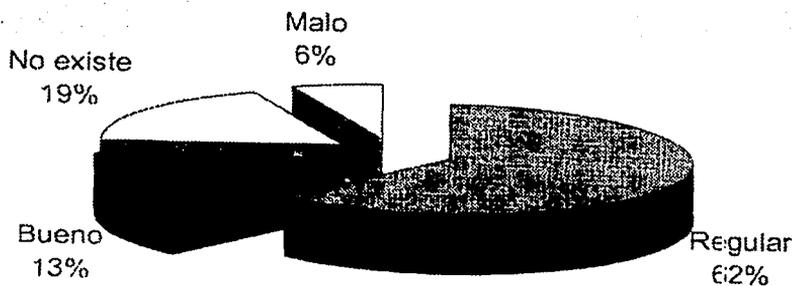


GRAFICA 24
EN LA ORGANIZACION QUE TRABAJA LO TRATAN
CON RESPETO Y DIGNIDAD



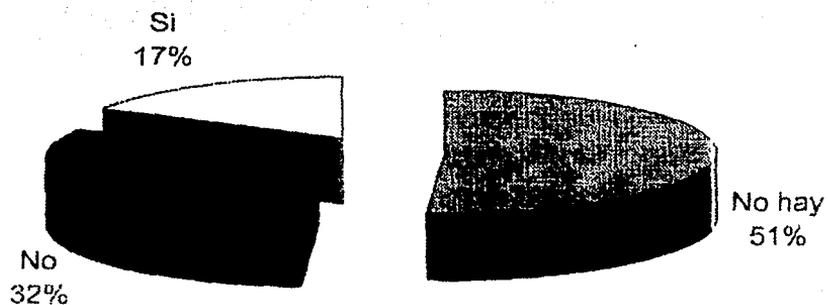
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 25
EL PROGRAMA DE INDUCCION A SU PUESTO FUE:



GRAFICA 26

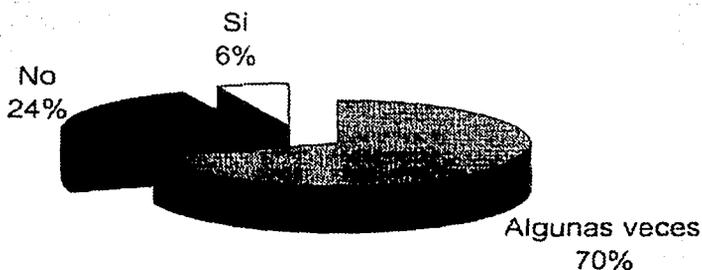
LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION HAN CONTRIBUIDO A MEJORAR SU DESEMPEÑO



COMUNICACION

GRAFICA 27

ESTA OPORTUNAMENTE COMUNICADO DE LO QUE OCURRE EN LA EMPRESA

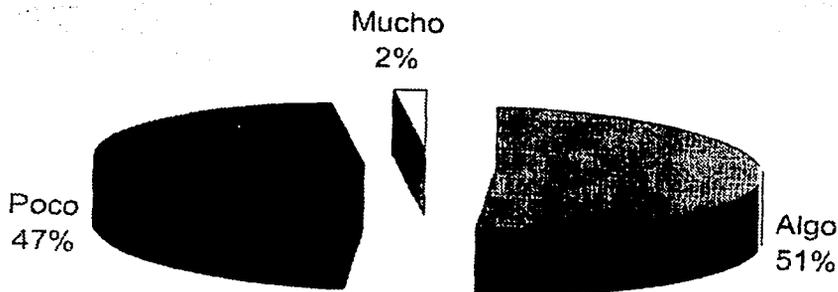


GRAFICA 28
LA COMUNICACION FORMAL, TAL COMO
POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, MANUALES, ES
ADECUADA Y SUFICIENTE



GRAFICA 29

LA COMUNICACION QUE TENGO CON MI JEFE
ME PERMITE ENTENDER A LA ORGANIZACION



SONDEO

1. Edad _____

2. Antigüedad en la empresa _____

3. Nivel de estudios

Primaria _____

Secundaria _____

Preparatoria _____

Carrera técnica _____

Licenciatura _____

Otros _____

4. ¿Puesto que ocupa dentro de la empresa?

5. ¿Cómo siente su ambiente laboral y que considera que hace falta?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Muy malo _____

6. ¿Qué es lo que le gusta de su trabajo y qué es lo que no les gusta?

Estabilidad _____

Estatus porque es una empresa conocida _____

Buenas prestaciones _____

Cercanía del trabajo _____

El ambiente laboral _____

Los jefes _____

Bajos salarios _____

Falta de estímulos _____

Mal ambiente laboral _____

Los horarios de trabajo _____

Falta de escalafón _____

7. ¿Conoce a su jefe directo?

Si _____ No _____

8. ¿Conoce las políticas de su departamento?

Si _____ No _____

9. ¿Conoce las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

10. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

11. ¿Se le toma en cuenta en la toma de decisiones?

Si _____ No _____

12. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si _____ No _____

13. ¿Qué le gustaría que se implementara en la empresa?

ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE GRUPO ACIR PUEBLA

IDENTIFICACION

1. ¿Para usted los objetivos especificos de su trabajo están?

Muy claramente definidos _____ Poco definidos _____ Nada definidos _____

Algo definidos _____

2. ¿Recibe usted retroalimentación por parte de sus jefes acerca de los objetivos de la empresa?

Frecuentemente _____ Nunca _____ Casi nunca _____ Algunas veces _____

3. ¿Las personas en su equipo de trabajo (aquellas que reportan a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos?

Totalmente _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____

4. ¿ Considera que los objetivos de su puesto son alcanzables?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____

5. ¿Considera usted que los objetivos de la empresa son adecuadamente flexibles y se modifican sobre la marcha?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ Totalmente de acuerdo _____

SENTIDO DE PERTENENCIA

6. ¿Su integración en la empresa es?

Alta _____ Baja _____ Muy baja _____ Nula _____

7. ¿Siente lealtad hacia la empresa en donde labora?

Si _____ No _____ Mas o menos _____

8. ¿Le interesa poco lo que pase en la empresa mientras le paguen?

Si _____ No _____

9. ¿Le interesa el futuro de la empresa donde trabaja?

Si _____ No _____

10. ¿ Frecuentemente piensa en renunciar?

Si___ No___

11. Si le ofrecieran un puesto equivalente al que tiene en otra empresa ¿lo aceptaría?

Si___ No___

12. Mencione por favor cual sería la principal razón que le haría cambiarse a otra empresa. (Se pueden marcar varias opciones)

Mejor ambiente laboral___

Mejor salario___

Mejor trato___

Otras opciones___

13. Si tiene problemas en su trabajo ¿Puede comprar con sus compañeros?

Si___ No___ A veces___

14. ¿Siempre obtiene ayuda de otros departamentos cuando la requiere?

De acuerdo___ En desacuerdo___ Mas o menos___

15. La comunicación con su equipo de trabajo es:

Excelente___ Buena___ Mala___ Mas o menos___

ESTILO DE LIDERAZGO

16. ¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?

Si___ Nunca___ A veces___

17. ¿Puede usted decirle libremente a su jefe cuando esta en desacuerdo con él?

Si___ Nunca___ A veces___

18. ¿Considera que su jefe inmediato es una de las mejores personas con las que puede trabajar?

De acuerdo___ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo___

Mas ó menos___

19. ¿Reconoce su jefe sus aportaciones?

Si___ Nunca___ A veces___

20. ¿En lo que respecta al ejercicio de sus funciones, la libertad que tiene para actuar es?

Alta___ Baja___ Regular___

21. ¿La cantidad de sueldo que percibe es?

Satisfactoria___ Poco satisfactoria___ Regular___

22. ¿La seguridad que tiene de conservar su trabajo es?

Alta___ Baja___ Regular___

MOTIVACIONALES

23. ¿Su trabajo actual le ayuda a lograr sus objetivos personales?

Si___ No___

24. ¿En la organización que trabaja lo tratan con respecto y dignidad?

Si___ No___

25. ¿El programa de inducción a su puesto fue?

Bueno___ Malo___ Regular___ No existe___

26. ¿Los programas de capacitación han contribuido a mejorar su desempeño?

Si___ No___ No hay___

COMUNICACIÓN

27. ¿Esta oportunamente comunicado de lo que ocurre en la empresa?

Si___ No___ Algunas veces___

28. ¿La comunicación formal, tal como políticas, procedimientos y manuales es adecuada y suficiente?

De acuerdo___ En desacuerdo___ Mas o menos___

29. ¿La comunicación que tiene con su jefe la permite entender a la organización?

Mucho _____ Poco _____ Algo _____