



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**PROPUESTA COMUNICATIVA PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE TAREAS EN LA  
SUBGERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE PEMEX REFINACIÓN**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

**CYNTHIA MARICELA URIBE PACHECO**

**ASESOR: DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO**

**ACATLÁN, ESTADO DE MEXICO**

**FECHA: DICIEMBRE 2009**



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 por permitirme vivir y llegar hasta esta meta, por acompañarme siempre en todo momento y permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios.

A mis abuelitos (a) por sus consejos y enseñanzas, por darme a los mejores padres del mundo.

A mis queridos padres: José Antonio y Maricela, por darme la vida, por el apoyo infinito que me han brindado y por sus consejos, por su amor y comprensión, este trabajo es por y para ustedes, porque sin ustedes no hubiera podido concretar; gracias por su dedicación y paciencia. Los amo mucho.

A mi hermano Luis que adoro, gracias por dedicarme el tiempo necesario, por el apoyo que me brindaste para culminar una de mis más grandes metas, gracias por ser mi amigo. Te quiero mucho.

A Alex, por la paciencia y apoyo que me brindaste en todo momento a lo largo de mis estudios y por permitirme robarte mucho del tiempo en el que merecía estar contigo. Gracias por tu comprensión, tu confianza, por tus consejos y apapachos, pero sobre todo, por el amor que me has dado y por brindarme tu apoyo y compañía cuando las cosas no estaban bien y creía caer, gracias mi amor. Te amo

A mi drupy querido, mi razón de vivir, mi amigo y mi vida entera, gracias por tu compañía, te quiero mucho.

A la UNAM por haberme concebido el honor de formar parte de ella, al CCH-Naucalpan porque en este colegio pase una etapa de mi vida muy importante, aquí aprendí y experimente muchas cosas, llore, sufrí, reí y conocí a personas muy valiosas: mis amigos y el amor de un ser maravilloso.

A la FES Acatlán, mi casa de estudios, a la cual siento cariño, respeto y orgullo, gracias por haber puesto las bases para educarme y formarme como profesionista, título que demanda gran orgullo y satisfacción. Asimismo por permitirme conocer a grandes personas con las cuales aprendí mucho.

A todos mis profesores, por compartir sus conocimientos conmigo, por las enseñanzas recibidas.

A mi asesor, el Dr. Alejandro Byrd, por sus enseñanzas, por su tiempo, por su colaboración y por a ver confiado en mí.

Al profesor Manuel Vázquez, por su amistad, por su apoyo, por sus enseñanzas, consejos, experiencias, tiempo y dedicación.

A todos aquellos que formaron, forman y formarán parte de mi vida, muchas gracias.

Asimismo dedico también este trabajo a todas aquellas personas que creyeron y no en mí, con este trabajo les demuestro que sí pude y que aquí está la muestra de mi esfuerzo y dedicación.

Por mi raza hablará el espíritu  
Orgullosamente UNAM

**“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.  
Un esfuerzo total, es un victoria completa”.**

**Mahatma Gandhi**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. La comunicación como creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes</b>	<b>12</b>
1.1 La comunicación como principio de organización	14
1.2 Comunicación interna	19
1.3 Comunicación formal e informal	20
1.4 Medios de comunicación en las organizaciones	21
<b>CAPÍTULO II. Petróleos Mexicanos</b>	<b>23</b>
2.1 PEMEX y su estructura organizacional	23
2.2 Tipología comunicacional en PEMEX	29
2.3 Evolución del pensamiento administrativo y el desarrollo de PEMEX	34
<b>CAPÍTULO III. Diagnóstico Organizacional en PEMEX</b>	<b>41</b>
3.1 Flujos de Información	42
3.2 Diagnóstico de Clima Organizacional	63
3.2.1 Encuesta-cuestionario	68
3.2.2 Resultados	77
3.3 Productos Comunicativos	83
3.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación	84
<b>CAPÍTULO IV. Propuesta Comunicativa en PEMEX</b>	<b>88</b>
4.1 Plan de comunicación interno	90
4.2 Medios de Comunicación	92
4.3 Productos Comunicativos	96
4.4 Cursos de capacitación (carta descriptiva)	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>
<b>FUENTES</b>	<b>135</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Para la vida de los seres humanos la comunicación es de vital importancia, sin ella jamás la humanidad hubiera podido llegar a conformarse en sociedad, pues a lo largo de su historia, el hombre ha tenido que desarrollar ciertas capacidades y buscar diversas formas de comunicar aquellas ideas, sentimientos y cualquier otra forma de expresión. Por lo tanto la comunicación es una función esencial e inherente a la naturaleza de la humanidad y es la base de toda cultura, sociedad y civilización, contamos con la capacidad de evocar conceptos mediante diversos significantes, manifiestos en palabras, gestos, entre otros.

La comunicación es, por tanto, una actividad diaria de todas las personas, ya que se da en la casa, en el trabajo, en la escuela, con los amigos, prácticamente en todos lados. Y así como es importante para todos los individuos, también lo es para las organizaciones. En las organizaciones todos los integrantes se comunican con otros a través de mensajes formales e informales para un fin determinado, estos mensajes viajan a través de diversos canales de comunicación. Además esta comunicación es una práctica diaria en las reuniones, en el intercambio diario, en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras, etc.), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

La comunicación organizacional es el estudio de las interacciones entre individuos dentro de una organización y su entorno, toma en cuenta la percepción y construcción de la realidad de cada sujeto o persona involucrada en la operación de la organización. Además con la ayuda de un diagnóstico organizacional se descubren los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y que muchas veces ni siquiera conocen. El propósito de la CO es analizar, explicar y proponer soluciones a aquellas dudas de tipo comunicacional para un mejor desempeño en la organización.

Esta investigación tiene como objetivo conocer los problemas comunicativos que enfrenta las organizaciones, tanto internos como externos. Las organizaciones han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Uno de los tantos problemas que se presentan en las organizaciones es debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y proponer en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro. A veces se descalifica o se enfatiza en los medios o se trabaja en torno a lo virtual y se desconocen otras formas de intercomunicación. Gestionar los procesos comunicativos, implicará considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional.

Este estudio se llevó a cabo en la Subgerencia de Desarrollo de PEMEX Refinación, esta organización como muchas otras en el país, tiene grandes problemas internos, los cuales no han logrado resolver, pues aún les cuesta trabajo reconocer y admitir que dentro de su empresa haya problemas de ésta índole, pero lamentablemente muchos de los problemas organizacionales son resultado de una deficiente comunicación, ya que sólo emite información y no se preocupa por saber si comunicó lo que quería comunicar.

Otro de los problemas es que los individuos no tienen definidas responsabilidades y roles, ocasionando que el de trabajo no sea flexible y evitando que se den espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que señale y retroalimente los diferentes proyectos existentes en la empresa. También otro problema es la relación que hay entre jefe y subalternos; estos problemas podrían tener solución a través de estrategias y procedimientos para mejorar sus recursos, así como la integración de los individuos que laboran en el área mediante el conocimiento de sus personalidades, intereses, habilidades, motivaciones y expectativas dentro de la institución.

La elección de la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX como objeto de estudio es principalmente por que al llevar nueve meses laborando (servicio social y prácticas profesionales) en la institución me percaté que la organización sufría algunos problemas comunicativos, de ahí mi interés por tratar de hacer un análisis a PEMEX para descubrir tales problemas y darles una posible solución para la mejora de la organización.

El siguiente trabajo se divide en cuatro capítulos: en el primero se exponen los principios teóricos de comunicación y comunicación organizacional. En él podrán ver la importancia de la comunicación como herramienta facilitadora entre los individuos, sus diversas concepciones, tipos y funciones, así como el proceso de la comunicación en una organización. Además

encontrarán los diversos medios de comunicación con los que cuentan las organizaciones y que desafortunadamente su utilización es de manera incorrecta.

El capítulo dos se enfocará a definir y caracterizar al objeto de estudio, en él se encuentran la ideología y la estructura de PEMEX, con el fin de conocer a la organización con la que se trabajó. Petróleos Mexicanos (PEMEX), que es la empresa más grande de México y una de las 10 compañías petroleras más grandes del mundo, tanto en activos como en ingresos. Cuenta con alrededor de 140 mil empleados para actividades de exploración y producción de hidrocarburos, refinación, gas y petroquímica. La empresa es palanca del desarrollo nacional. Aquí encontrarán la estructura orgánica de PEMEX y de PEMEX Refinación, iniciando con las funciones y actividades de la institución, siguiendo con la misión, visión, valores y propósitos, y terminando con su respectivo organigrama.

También se hace mención de la tipología comunicacional en PEMEX, a fin de conocer sus diferencias y cualidades, ya que ésta se encuentra dentro de cualquier organización; en el presente trabajo se iniciará hablando de la comunicación corporativa que es la que se hace cargo de la imagen de la institución, es decir, es la encargada de crear, promover y mantener la imagen de la empresa; su función es crear la identidad de la organización y esto tiene que ver con la selección del logo, de colores, nombre, papelería, uniformes, trípticos y todo aquello que tiene que ver con la representación visual y auditiva de la corporación. Asimismo se dedica establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos. Después se hace referencia de la comunicación empresarial, ésta se encarga del estudio, adaptación y creación de lenguajes y símbolos de la organización; además se hace cargo del establecimiento de una buena comunicación institucional a través de la comunicación escrita ya que se concentra en la redacción de memos, cartas y reportes. La redacción debe ser directa y el contenido debe incluir una buena organización y coherencia.

Posteriormente se habla de la comunicación institucional va dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad; su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. Asimismo se encarga de analizar sus propósitos, predecir sus consecuencias y asesorar a la institución, también busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan. Por último se hace mención de la comunicación organizacional; ésta permite que la información este en movimiento y fluyendo de manera eficaz, permite conocer al individuo y evaluar su desempeño y

productividad. Asimismo ayuda a que la organización se relacione con su entorno a través de un adecuado intercambio de información. La función de la CO es dar a conocer los objetivos asignados por la institución a individuos internos y externos de ésta. Permite la interacción entre empresas, corporativos, instituciones; también ayuda a que los miembros de la organización estén informados sobre asuntos relacionados con ésta mediante la transmisión de mensajes adecuados, permitiendo que su clima laboral sea el adecuado. Finalmente se hace mención de la teoría clásica, humanista y de sistema y se hace una relación con PEMEX.

El estudio de la comunicación interna es elemental, ya que la mayoría de las organizaciones no le pone atención pues están convencidas que no tienen problemas con la comunicación, pero gran parte de los conflictos en una organización surgen por la falta o deterioro de ésta. Por lo que en el capítulo tres se presenta el diagnóstico realizado en la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación, para conocer cómo es la comunicación entre empleados y jefes dentro de la subgerencia. Se iniciará con el análisis de flujos de información, comenzando con el organigrama, con la intención de saber si en realidad la información, comunicación y actividades que se realizan son las indicadas de acuerdo a éste. Luego se hace el análisis del sociograma, a partir del cual se analizarán las relaciones informales y formales de interacción que hay en la Subgerencia, con la intención de estudiar el margen de libertad de los individuos, las zonas de conflicto y las formas de trabajo. Posteriormente con la lectura del organigrama, en el cual se personifican a trabajadores a partir de sus actitudes comportamiento, valores, ideales, liderazgo, entre otros y finalmente se hace un análisis de redes, en el cual se mostrará la representación de entidades y espacios donde se permite el paso de flujos de información y comunicación dentro de ésta Subgerencia.

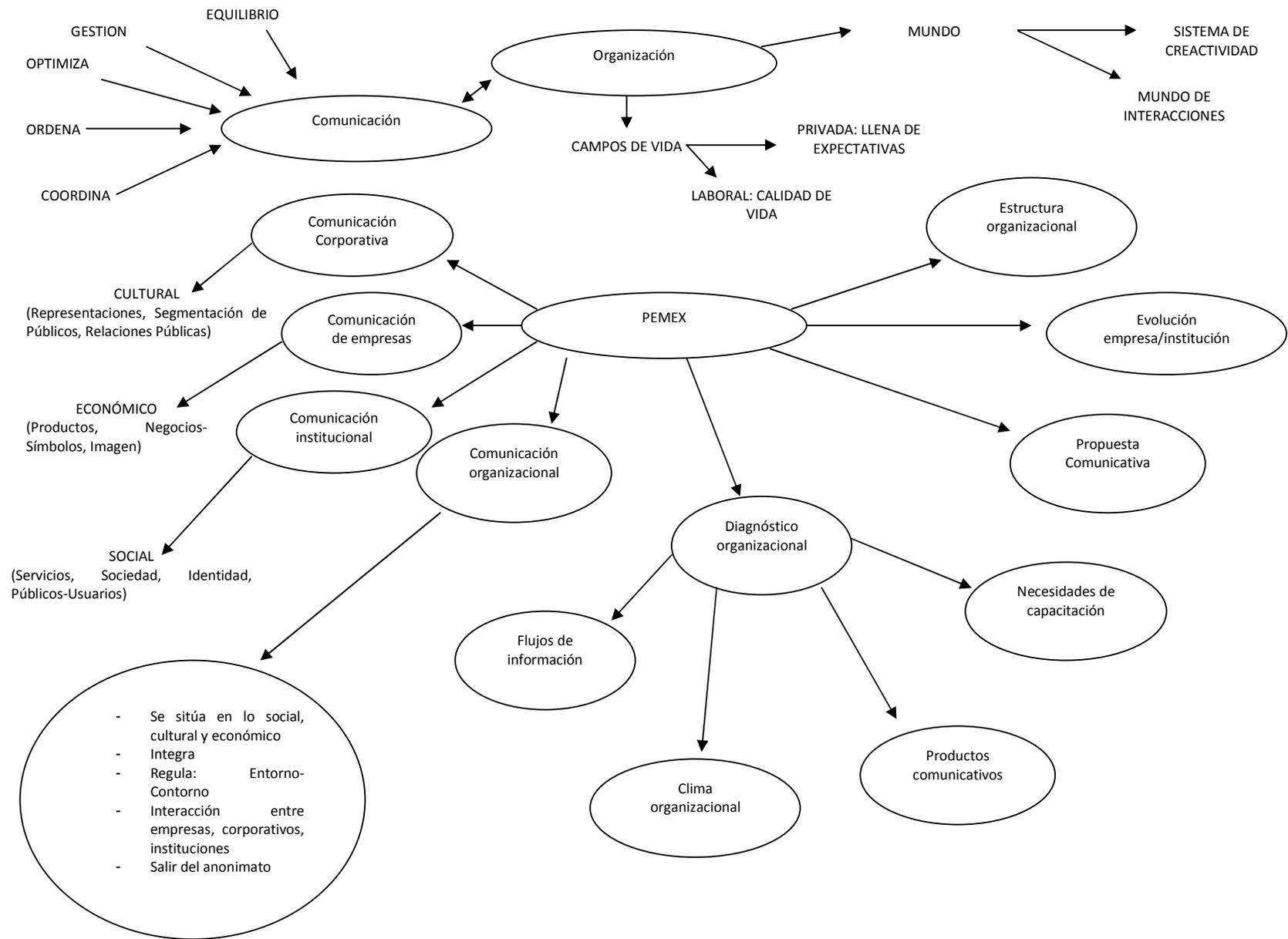
Asimismo se hace un diagnóstico de clima organizacional con la intención de identificar la participación de los empleados con la organización, es decir, conocer el ambiente social que se genera alrededor de los equipos de trabajo y que van a contribuir o limitar, según sea el caso, a las relaciones humanas, la comunicación y la disposición a la labor de equipo. Este diagnóstico tiene como objeto dar a conocer los problemas existentes en la organización y a partir de ahí planear o efectuar una propuesta efectiva que contribuya a mejorar los procesos de trabajo y otras actividades. En la actualidad la capacitación y el desarrollo del personal se han constituido en sólidos pivotes que tienen un positivo impacto en la preservación y el trato de la clientela, en los niveles de calidad logrados, en la productividad global de la organización y en la lucha por sectores más amplios del mercado. La calidad de la capacitación y el desarrollo depende, de una sólida determinación de las necesidades que pretende satisfacer. Por lo

anterior se realizó también un diagnóstico de necesidades de capacitación para conocer si los conocimientos, las habilidades manuales y las actitudes que posee el trabajador son los adecuados para su puesto actual o futuro. También se hace mención sobre la importancia de transmitir información dentro y fuera de cualquier institución, por lo que las organizaciones necesitan hacer uso de productos comunicativos. Es así que en este capítulo se presenta la elaboración y la función de productos comunicativos para que a partir de esta información, las organizaciones los utilicen para comunicarse interna o externamente con su público y así evitar problemas y/o conflictos.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta comunicativa, en donde se dará una solución a los problemas comunicativos que tiene la organización. Se iniciará con un plan de comunicación interno; siguiendo con el uso adecuado de los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia la subgerencia (mensajería electrónica, teléfono e intranet), posteriormente el uso de productos comunicativos para que transmitan información de manera eficaz ya que un producto comunicativo son todas las formas que tiene una organización para poder expresarse; y finalizando con dos cursos de capacitación (relaciones humana y trabajo en equipo), ya que el personal es muy individualista y no les agrada trabajar en equipo y prefieren hacerlo solos, provocando que el trabajo se realice de forma lenta y duplicado, además de generar errores en la elaboración de los mismos.

Finalmente se hace una conclusión general, en el que se reflexiona acerca de la importancia de la comunicación en las organizaciones, en este caso en PEMEX, resaltando sus funciones y contribuciones para el rendimiento de sus labores en la consecución de sus objetivos. Asimismo se presentan los anexos, en donde se presenta el organigrama de PEMEX Refinación, los resultados del diagnóstico de clima organizacional y el glosario de términos.

A continuación se muestra un flujograma, el cuál expone la investigación realizada.



## **1. La comunicación como creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes**

En nuestra condición de seres sociales (humanos) estamos determinados necesariamente por nuestra circunstancia histórica, somos el presente que vivimos, pero lo vivimos únicamente a través de lo que nos precedió, desde el nivel micro que sería nuestra historia familiar, hasta lo macro, que fueron todas las circunstancias políticas económicas, sociales que se desarrollaron y no, en el contexto en el que vivieron nuestros antepasados, por lo tanto nosotros hacemos la historia, en el mejor de los casos sería hacer una historia que fuera reconocida por millones de personas como tal, pero en tanto que pueden ocurrir un sin fin de posibilidades podemos hablar solamente de que por ser seres humanos que pertenecemos a un núcleo social, estamos destinados a hilar instantes que hilvanarán nuestra historia y la de todos aquellos que participen en ella real o imaginariamente, hacemos historia y al mismo tiempo somos ella.

En este capítulo se explicará la base teórica de la presente investigación que concierne al objeto de estudio ya que es necesario conocer los elementos que nos harán comprender su funcionamiento y desarrollo.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias, es el elemento básico generador de la sociabilidad. Para Berlo (1969) la información transmitida de una persona a otra “es aquello que es comunicado, es decir, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado en función del mensaje que se pretende hacer llegar”<sup>1</sup>.

La comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes; refleja la dinámica de relaciones entre el personal y la administración de la empresa. Además permite la interacción entre dos o más individuos para un fin determinado, es una actividad diaria de todas las personas. Sergio Flores de Gortari<sup>2</sup> explica que la comunicación es la acción y efecto que hace que otra persona participe, descubra, manifieste o haga saber algo o alguien. De esta forma se puede explicar que la

---

<sup>1</sup> Berlo K., 1969, p. 27

<sup>2</sup> Flores de Gortari. Hacia una comunicación integral, 1978.

comunicación es un proceso en donde un individuo transmite un mensaje a otro individuo por medio de un canal, esperando una respuesta o una actitud.

Dentro de las organizaciones la comunicación se transmite de forma *directa*, es decir, cuando el emisor y el receptor se comunican de forma personal, con o sin ayuda de herramientas; de forma *indirecta*, cuando la comunicación esta basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia; de forma *indirecta/personal*, con la ayuda de una herramienta o instrumento como el teléfono, correo electrónico e intranet; finalmente de forma *indirecta/colectiva*, que es cuando el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumentos, a este tipo de comunicación se le conoce también como social o de masas. Para Andrade (2006, p. 11) “la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño”<sup>3</sup>.

Goldhaber (1984) considera a la comunicación como un proceso dinámico que es *transaccional, personal y seriado*. *Transaccional* porque la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. *Personal* porque la comunicación implica la singularidad de las personas, es decir, nuestras percepciones son distintas, por lo que nuestra conducta e interpretaciones serán distintas. *Seriado* porque la comunicación implica una serie de paso a paso de mensajes repetidos, es decir, una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final<sup>4</sup>.

La comunicación por su naturaleza es, entre otras cosas, un principio de orden y un principio de acción<sup>5</sup>. Ayuda al ajuste y a la adaptación, es un proceso de aprendizaje que permite aprender a aprender, es decir, a lograr organizaciones inteligentes<sup>6</sup>. De esta forma, la comunicación en las organizaciones reduce la incertidumbre y las inquietudes que perturban a los individuos; ayuda a la cohesión y la integración del personal y disminuye las tensiones, por lo tanto la comunicación es el mejor instrumento no sólo para convivir, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenarlos y corregirlos<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel. Hacia una definición de comunicación organizacional. En Fernández Collado, (2006). La Comunicación en las Organizaciones.

<sup>4</sup> Goldhaber M., 1984, pp. 114,116,117,121

<sup>5</sup> Pérez Dávila. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006.

<sup>6</sup> Ávila Guzmán. La comunicación en las organizaciones mexicanas. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006.

<sup>7</sup> Pérez Dávila. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006.

## 1.1 La comunicación como principio de organización

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo. Cada tipo de comunicación es adaptable a los intereses de las organizaciones, debido a que cada una tiene medios o estructuras que permiten llegar la información requerida a todos los sectores, a demás de permitir la interacción, según sea el objetivo y el interés de la emisión.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización<sup>8</sup>.

Para Fernández (2006) la CO:

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>9</sup>.

La comunicación organizacional se mira desde cinco perspectivas:

- *Comunicación Interna:* Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- *Comunicación Externa:* Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

---

<sup>8</sup> Fernández Collado, 2001.

<sup>9</sup> Fernández Collado, 2006, p.12

- *Relaciones Públicas:* Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- *Publicidad:* Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- *Publicidad Institucional:* Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Según Nosnik (1996), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe ser: *abierta*, ya que tiene como objetivo el comunicarse con el exterior, ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo; *evolutiva*, porque hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; *flexible*, pues permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal; *multidireccional*, ya que maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras; y finalmente *instrumentada*, porque utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

En este último punto (instrumentada) se encuentra la problemática de la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación, ya que el uso de las herramientas de trabajo es mala, es decir, los integrantes de la organización utilizan de forma incorrecta los medios de comunicación y esto ocasiona que la información no llegue a tiempo y haya repetición de tareas constantemente.

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.177

Además de todo la CO es una disciplina que se preocupa por todo tipo de organización, es decir, pueden estar o no dedicadas a la obtención de utilidades<sup>11</sup>. Asimismo toma en cuenta la percepción y construcción de la realidad de cada sujeto o persona involucrada en la operación de la organización.

Para Goldhaber (1984) la comunicación organizacional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes<sup>12</sup>”. Con lo mencionado anteriormente, se puede decir, que **la comunicación es el flujo de mensajes de información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Asimismo la comunicación es un proceso aproximado en donde los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común.**

Para cualquier organización, la información es imprescindible para que puedan alcanzar el éxito. La pertinencia de la información es el grado de exhaustividad y rigor de la información elaborada; depende en gran medida de la adecuación de los flujos de información en la organización. La descripción que comprenden los flujos de información se expresan en forma de flujogramas.

Para Arellano Aguilar (2006) una organización es:

Una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. Los medios ambientes informativos de las instituciones pueden ser tan estables como la propia organización sea o lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor de lo posible<sup>13</sup>.

Asimismo las organizaciones en su estructura se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico a producir, distribuir y consumir información.

Toda información que circula tiene la finalidad de generar interacciones en los actores, no es solamente el consumo de información para conocer los acontecimientos más importantes de la

---

<sup>11</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.179

<sup>12</sup> Goldhaber M., 1984, p.23

<sup>13</sup> Arellano Aguilar. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006.

empresa, sino el compartir esos sucesos para integrar una red de conexiones en busca de la reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización<sup>14</sup>.

Una organización es una entidad social construida para alcanzar fines específicos. Para el maestro Vázquez Arteaga las organizaciones son:

Espacios físicos que producen un bien de consumo o servicio, pero además son representación viva de sus integrantes, quienes la simbolizan y le dan su carácter de existencia, es decir, la organización es un espacio que reproduce valores, saberes y evidencia las conductas y acciones de los individuos en los fenómenos sociales que lo constituyen y le dan carácter<sup>15</sup>.

Para Bautista (2006), el ambiente de una organización es aquel entorno social complejo con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizada y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos, y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente<sup>16</sup>.

El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la incertidumbre y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros y el exterior. Las organizaciones requieren mecanismos de análisis de información para predecir posibles eventos que afecten –favorable o desfavorablemente- las metas organizacionales.

El maestro Vázquez Arteaga analiza los problemas que enfrentan las organizaciones actuales<sup>17</sup> nombrándolos de la siguiente manera:

- *Problema filosófico*. No se sienten incluidos los trabajadores por lo tanto no se identifican con sus empresas, no saben hacia donde van y por lo tanto no se ponen la *camiseta*.
- *Problema antropológico*: No se reconoce la cultura del trabajador y éste no reconoce la de la organización, lo cierto es que existe cultura, que se tiene que

---

<sup>14</sup> Arellano Aguilar. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006.

<sup>15</sup> Vázquez Arteaga, 2004, pp.38, 40

<sup>16</sup> Bautista Lucio. Las organizaciones y su ambiente. En Fernández Collado, (2006, p.215). La Comunicación en las Organizaciones.

<sup>17</sup> Vázquez Arteaga. De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006

aceptar y cambiar ante las necesidades del entorno que se manifiestan en el contexto.

- *Problema teórico metodológico:* La investigación es primordial en las empresas, por medio de encuestas, auditorías, análisis cuantitativos y cualitativos se pueden detectar las inquietudes, así como los síntomas que incomodan al personal, porque, por lo general, no cuentan con departamentos de comunicación que se dediquen a estas funciones.
- *Problema técnico instrumental:* los medios internos de comunicación tienen un papel importante porque son reguladores del proceso informativo y comunicativo, existe problema en su uso, difusión y distribución, no se leen y de ahí la pregunta ¿qué hago para que me lean?

Cabe mencionar, que PEMEX enfrenta el problema filosófico ya que sus trabajadores no se sienten integrados e identificados por la institución, por qué, porque la institución no tiene la delicadeza de investigar las necesidades y las inquietudes de los trabajadores. Esto último tiene también que ver con el problema metodológico ya que ellos aplican sus encuestas pero no las toman en cuenta y esto por que no tienen un departamento específico para este tipo de problemáticas. Además PEMEX también tiene el problema técnico instrumental, ya que el uso, difusión y distribución de los medios internos de comunicación es deficiente.

## 1.2 Comunicación interna

La comunicación interna juega un papel importante en las organizaciones ya que su función es mantener las buenas relaciones entre los miembros de una organización por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de facilitar comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

El estudio de la comunicación interna es importante ya que ayuda a mejorar los canales con los que cuenta la organización, permitiendo que el clima laboral sea armonioso y no perjudique el desempeño de sus miembros y la productividad de la empresa.

La comunicación interna para Andrade (2006) es:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales<sup>18</sup>.

Por lo tanto, la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- *Formal*: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio de comunicación. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- *Informal*: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- *Vertical*: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

---

<sup>18</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel. Hacia una definición de comunicación organizacional. En Fernández Collado, (2006 p.12). La Comunicación en las Organizaciones.

- *Horizontal:* Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados, aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el director ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de venta de los productos. Dentro de la comunicación interna se da las comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

- *Comunicación ascendente:* son aquellos mensajes que fluyen desde los empleados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntad, recibir feedback, o hacer sugerencias.
- *Comunicación descendente:* son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.
- *Comunicación horizontal:* es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización<sup>19</sup>.

### **1.3 Comunicación formal e informal**

En una organización coexisten dos estructuras: la formal y la informal. La formal es la que mayor claridad se puede analizar a partir del organigrama de la empresa o institución. La informal es la que se da a partir de las relaciones afectivas y por afinidades entre los miembros de la misma organización. Existe complementariedad entre ambas. Para que el sistema funcione, ambas deben alinearse al objetivo superior común<sup>20</sup>.

La comunicación formal es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel, siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

---

<sup>19</sup> Goldhaber, 1984, pp. 131, 134, 137

<sup>20</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.180

La comunicación informal es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. La comunicación informal abarca, según Bartoli (1992), contactos espontáneos entre individuos para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal; charlas sin “ton ni son” en el escritorio de un empleado; circuitos de comunicación no previstos de manera “oficial” pero que se refieren a la actividad profesional<sup>21</sup>, entre otros.

#### **1.4 Medios de comunicación en las organizaciones**

En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras.

Existen diversas maneras de clasificar los medios de comunicación, Goldhaber (1984)<sup>22</sup>, los divide en dos: hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadoras, teléfono y radio, entre otros; y software, que depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir, por ejemplo: cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas tradicionales, etc.

Goldhaber<sup>23</sup> hace una clasificación en donde solo considera la comunicación interna y se basa en tres dimensiones:

- flujo de comunicación (ascendente, descendente y vertical)
- nivel de comunicación (diádico, grupal y organizacional)
- fuente de energía del que depende o tecnología (hardware y software)

---

<sup>21</sup> Bartoli Annie, 1992, p.111

<sup>22</sup> Goldhaber, 1984, p. 330

<sup>23</sup> Fernández Collado, 2006, p.197

A continuación se presenta el cuadro con la clasificación que hace Goldhaber con las tres dimensiones mencionadas anteriormente.

		Diádico	Grupal	Organizacional
Ascendente	Hardware	Teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencia, telegrama, recados por vía de localizadores	Correo electrónico, teleconferencia, fax, intranet	Teléfono abierto, intranet
	Software	Reuniones, memorandos, rumores, buzón de sugerencias	Mantas o desplegados, recados en la pared, encuestas o estudios con el personal, buzón de sugerencias, pruebas hechas masivamente	
Descendente	Hardware	Teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencia, telegrama, recados por vía de localizadores	Correo electrónico, teleconferencia, fax, tableros de avisos electrónicos, pizarrón electrónico, videos, intranet	Videos, películas, teleconferencia, letreros electrónicos, radio, grabaciones en audiocassette, intranet
	Software	Entrevistas, cartas, memorandos, recados	Reuniones, memorandos, circulares, rumores, tableros de avisos	Revista, boletines, rumores, manuales, avisos en cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales, discursos, informe anual, altavoces, tableros de avisos no electrónicos
Horizontal	Hardware	Teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencia, télex, teletexto, telegrama	Correo electrónico, teleconferencia, fax	Intranet, Internet
	Software	Entrevistas, cartas, memorandos, recados	Reuniones, memorandos, rumores	

Como podemos ver, el cuadro nos muestra los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones como son: *teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencia, videos, películas, radio, memorandos, cartas, invitaciones a eventos formales o sociales, manuales, revistas, periódicos internos, folletos, discursos, reuniones, carteles, buzón de sugerencias, telegramas, intranet e Internet, etc.* Estos medios de comunicación pueden usarse a nivel diádico (entre dos personas), grupal y organizacional y de forma ascendente, descendente y horizontal.

El uso de estos medios de comunicación en la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación es ineficaz, ya que su uso, difusión y distribución es deficiente.

## **2. Petróleos Mexicanos**

Una vez explicados los elementos teóricos, es necesario e importante conocer la estructura, los servicios y la ideología de nuestro objeto de estudio, Petróleos Mexicanos, para entender mejor a la institución con la cuál se trabajó.

PEMEX es una empresa integrada, que realiza actividades de exploración, producción de hidrocarburos y su transformación. Asimismo, comercializa en los mercados internos y externos petróleo crudo y gas natural; así como productos refinados, gas licuado del petróleo y petroquímicos. Petróleos Mexicanos (PEMEX) es la empresa más grande de México y una de las 10 compañías petroleras más grandes del mundo, tanto en activos como en ingresos. Cuenta con alrededor de 140 mil empleados para actividades de exploración y producción de hidrocarburos, refinación, gas y petroquímica. La empresa es palanca del desarrollo nacional<sup>24</sup>.

PEMEX tiene el compromiso de producir hidrocarburos y sus derivados, transportarlos y comercializarlos, tanto en el mercado nacional como internacional, así como proporcionar los servicios relacionados con su actividad en forma segura, eficaz y apegada al marco normativo, con respeto al medio ambiente, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente e incrementar el valor agregado de la empresa. Para esto, cuenta con políticas de calidad, buscando ser un proveedor comprometido, confiable y eficiente. El plan de negocios de la empresa recoge la necesidad de crecer, fortaleciendo la infraestructura productiva y de operaciones; mejorar el desempeño operativo de manera integral y armonizar los esfuerzos de las diferentes líneas de negocio para maximizar su valor económico.

### **2.1 PEMEX y su estructura organizacional**

PEMEX es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales.

---

<sup>24</sup> López, G. (2004, Marzo). PEMEX con uno de los más eficientes sistemas de Comunicación y Colaboración. [Información prensa].

Esta institución opera por conducto de un corporativo y cuatro organismos subsidiarios<sup>25</sup>, los cuales se mencionan a continuación:

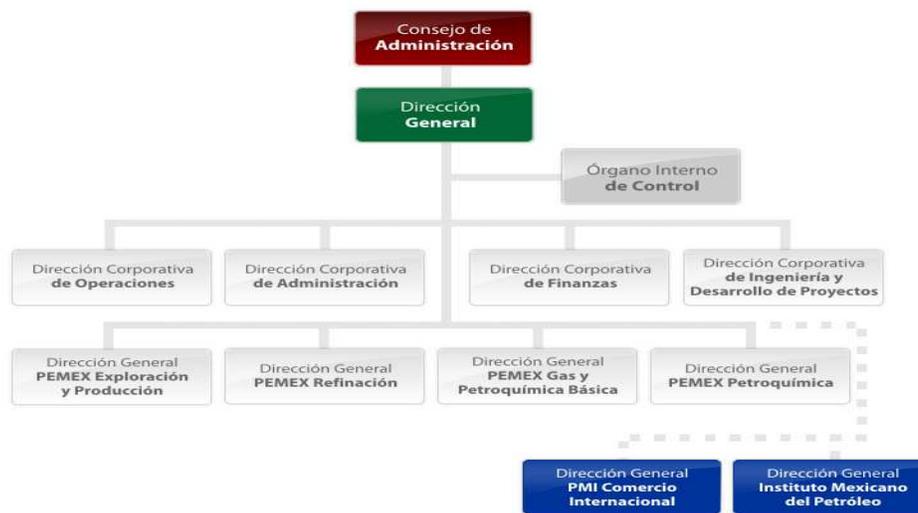
- Petróleos Mexicanos es el responsable de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal, y de asegurar su integridad y unidad de acción.
- PEMEX Exploración y Producción: Sus actividades principales son la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y su comercialización de primera mano; éstas se realizan cotidianamente en cuatro regiones geográficas que abarcan la totalidad del territorio mexicano: Norte, Sur, Marina Noreste y Marina Suroeste.
- PEMEX Refinación: Las funciones básicas de PEMEX Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano. La Subdirección Comercial de PEMEX Refinación realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio integrantes de la Franquicia PEMEX para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica: Tiene la responsabilidad del procesamiento del gas natural y sus líquidos, así como del transporte, comercialización y almacenamiento de sus productos. En el ámbito internacional, PEMEX Gas y Petroquímica Básica es una de las principales empresas procesadoras de gas natura.
- PEMEX Petroquímica: Elabora, comercializa y distribuye productos para satisfacer la demanda del mercado a través de sus empresas filiales y centros de trabajo. Su actividad fundamental son los procesos petroquímicos no básicos derivados de la primera transformación del gas natural, metano, etano, propano y naftas de Petróleos Mexicanos. PEMEX Petroquímica guarda una estrecha relación comercial con empresas privadas nacionales dedicadas a la elaboración de fertilizantes, plásticos, fibras y hules sintéticos, fármacos, refrigerantes, aditivos, etc.
- P.M.I Comercio Internacional, S.A. DE C.V PMI es el brazo comercial de PEMEX en el mercado internacional. Con operaciones en todo el mundo, PMI maneja las importaciones y exportaciones de crudo y derivados de PEMEX, abasteciendo diversos

---

<sup>25</sup> López, G. (2004, Marzo). PEMEX con uno de los más eficientes sistemas de Comunicación y Colaboración. [Información prensa].

mercados alrededor del mundo. Busca establecer relaciones mutuamente benéficas con clientes, proveedores y socios comerciales para así obtener una posición duradera en el mercado.

Lo mencionado con anterioridad se muestra en el siguiente organigrama de PEMEX<sup>26</sup>:



Es importante tener un panorama general de PEMEX, por lo que a continuación se muestra la misión, visión, valores y propósitos de esta institución ya que éstos determinan su dirección y su esencia.

### Misión

PEMEX es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente. Es una empresa comprometida con el desarrollo y bienestar de su personal y con la mejora continua de su organización y siempre respetuoso de las comunidades y entorno ecológico en donde opera<sup>27</sup>.

### Visión

PEMEX orgullo de México y de los petroleros, se ha convertido en una de las empresas estatales más competitivas del mundo, ya que opera en forma oportuna, moderna, transparente, eficiente y eficaz, con estándares de excelencia y honradez<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> <http://www.pemex.com/index.cfm/junio2009>

<sup>27</sup> [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind\\_pemex020408.pdf/julio2009](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind_pemex020408.pdf/julio2009)

<sup>28</sup> [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind\\_pemex020408.pdf/julio2009](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind_pemex020408.pdf/julio2009)

PEMEX es una empresa limpia y segura, comprometida con el medio ambiente, su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal le han permitido seguir siendo un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del país.

La economía nacional ha dado un giro gracias a que PEMEX, a través de sus alianzas con la industria, se ha posicionado como palanca del desarrollo nacional generando altos índices de empleo. Su tecnología de vanguardia le ha permitido aumentar sus reservas y reconfigurar su plataforma de exportación, vendiendo.

### **Propósito**

Maximizar el valor económico de los hidrocarburos y sus derivados, para contribuir al desarrollo sustentable del país<sup>29</sup>.

Actualmente, la mayoría de los centros de trabajo de Petróleos Mexicanos cuenta con certificaciones en ISO 9001:2000 en procesos particulares o de forma integral que abarcan las áreas de: producción, transporte, comercialización, planeación, recursos humanos, mantenimiento, seguridad, suministro, finanzas, contabilidad y costos.

### **Valores**

- Integridad, calidad, mejora continua, innovación, satisfacción al cliente, compromiso social,
- Competitividad, oportunidad, productividad, responsabilidad, respeto<sup>30</sup>

### **PEMEX Refinación**

Las funciones básicas de PEMEX Refinación son los procesos industriales de refinación, así como la producción de productos petrolíferos y derivados del petróleo; se encarga del almacenamiento, distribución y venta de primera mano de los productos que elabora. Sus productos son: GAS LP, gasolina, combustóleo, asfaltos y lubricantes como aceites y grasas.

---

<sup>29</sup> <http://www.pemex.com/index.cfm/junio2009>

<sup>30</sup> [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind\\_pemex020408.pdf/julio2009](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind_pemex020408.pdf/julio2009)

La Subdirección Comercial de PEMEX Refinación realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio integrantes de la Franquicia PEMEX para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.

Es importante saber cuales son las ideas que se tiene de PEMEX Refinación a futuro y cuales son los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales de la institución, por lo cual a continuación se presenta la misión, visión y los objetivos de ésta organización.

**Misión:**

Satisfacer la demanda nacional de productos petrolíferos, maximizando el valor económico de activos, contribuyendo al fortalecimiento global de PEMEX, dentro de un marco de protección ambiental y seguridad industrial<sup>31</sup>.

**Visión:**

Convertirse en una de las mejores empresas en su ramo en el mundo en los próximos años. Para ello se requiere el esfuerzo para alcanzar mayores niveles de desarrollo en cultura y valores, inversiones, tecnología, operaciones y administración<sup>32</sup>.

La Subgerencia de Desarrollo Humano es la encargada de reclutar, capacitar y evaluar al personal; describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral, propone planes y programas de capacitación, integra los expedientes de la documentación personal y laboral del personal, ayuda y presta servicio al personal. Algunas de las actividades de la Subgerencia son la aplicación de exámenes psicométricos, evaluación de exámenes psicométricos, manejo de sistema de evaluación Pscowin y MAP, Registro en el Sistema de Bolsa de Trabajo, este registro es a través de la Cédula de Inclusión; base de datos que contiene aspirantes profesionales en las diferentes disciplinas o especialidades que contribuye en la selección de prospectos a cubrir una vacante en Petróleos Mexicanos y en sus Organismos Subsidiarios.

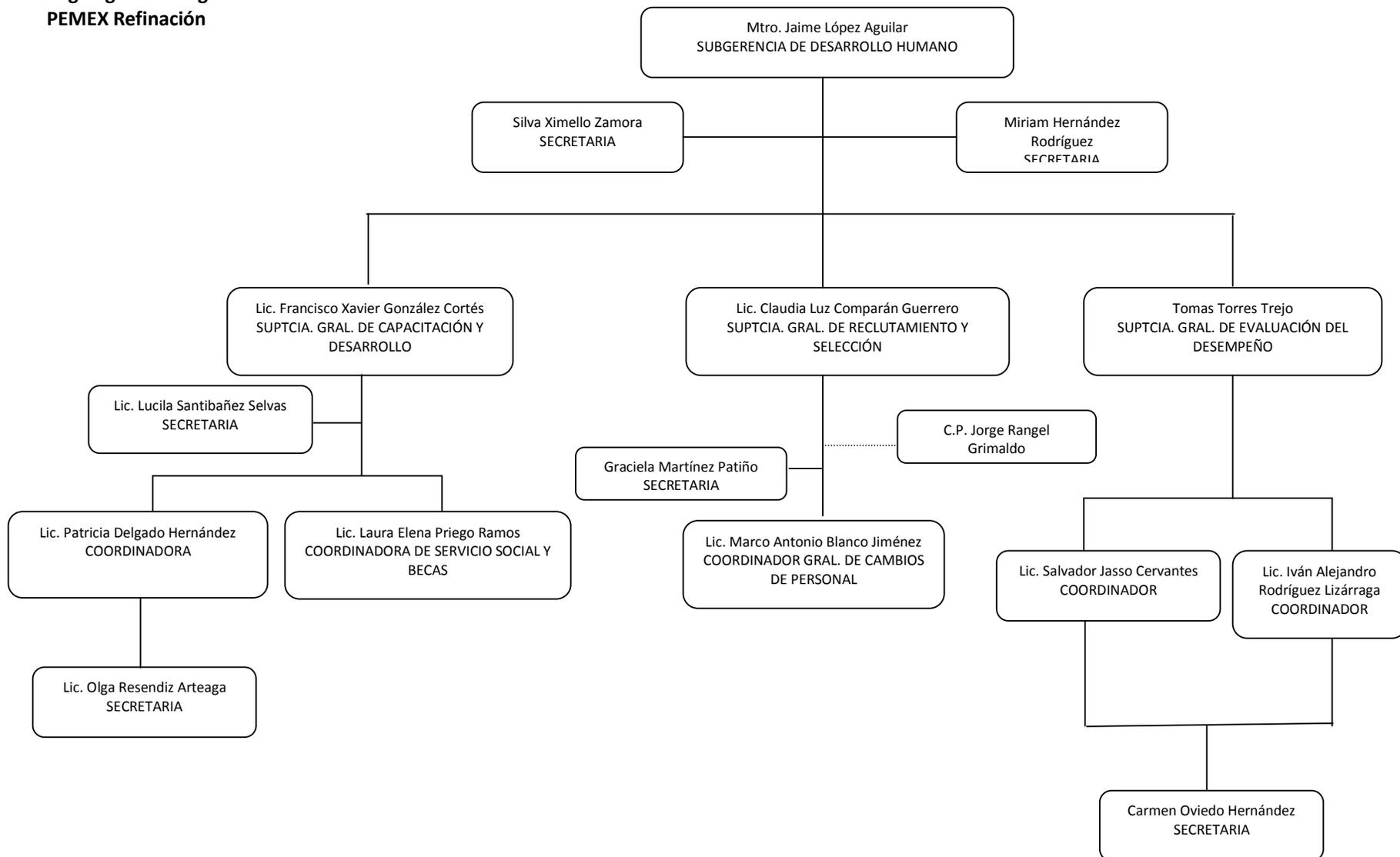
A continuación se presenta el organigrama de la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación, el cual es el objeto de estudio. Asimismo en el anexo 1 se muestra la estructura orgánica de PEMEX Refinación dividida en dos páginas por la extensión de ésta.

---

<sup>31</sup> [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind\\_pemex020408.pdf/julio2009](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind_pemex020408.pdf/julio2009)

<sup>32</sup> [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind\\_pemex020408.pdf/julio2009](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/Ind_pemex020408.pdf/julio2009)

**Organigrama Subgerencia de Desarrollo Humano  
PEMEX Refinación**



## 2.2 Tipología comunicacional en PEMEX

Comunicación corporativa, comunicación empresarial, comunicación institucional y comunicación organizacional, son las formas de comunicación que existen dentro de cualquier organización. La comunicación organizacional se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole. A las otras tareas comunicacionales, por ejemplo a las que se ocupan de la imagen institucional, se les llama corporativa, institucional o de relaciones públicas. Otros ejemplos son la comunicación gerencial y la comunicación de negocios, entre otras, mismas que requieren de especificación con el fin de que no se confundan los términos.

Existen organizaciones de la iniciativa privada, organizaciones sociales y organizaciones que pertenecen al sector público. Para lograr entender entre una organización y otra, a continuación se muestran los diferentes perfiles de la comunicación en estos sistemas sociales.

### Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión y logra establecer una empatía entre ambos. Este tipo de comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndola en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Sin ella, es casi seguro que no podría existir nada, ya que es la base para construir estrategias y planear la subsistencia de la actividad empresarial.

El encargado de la comunicación corporativa se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales<sup>33</sup>.

Existen tres formas principales de comunicación corporativa<sup>34</sup> que son descritas como:

- *Comunicación de Marketing*: se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales y otros elementos de comunicación.

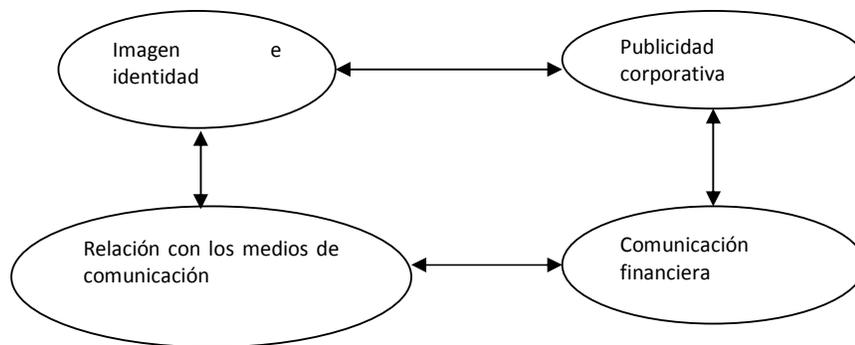
---

<sup>33</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.168

<sup>34</sup> Cees B.M. van Riel, 1997

- *Comunicación Organizativa:* cubre las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, la comunicación interna.
- *Comunicación de Dirección:* lleva a cabo el trabajo a través de otras personas. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control. Uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad sino también para lograr la cooperación.

En PEMEX Refinación, la comunicación corporativa se encarga de:



### Comunicación Empresarial

La comunicación empresarial, también conocida como comunicación de negocios, tiene una gran cantidad de elementos internos y externos, que ayudan a la proyección de una imagen corporativa eficiente. La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.

- Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

El conocer el proceso de comunicación empresarial es muy importante ya que ayuda a canalizar el proceso de toma de decisiones a los diferentes niveles de la organización. También facilita el proceso de delegación y poder solicitar información sobre cómo se están llevando a cabo los distintos proyectos y programas en los que se envuelve la organización.

Para Reinsch (1994), la comunicación de negocios (*empresarial*) es “el estudio del uso, adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfacen las necesidades y los deseos humanos al proveer de bienes y servicios para las ganancias privadas<sup>35</sup>”.

Este tipo de comunicación se maneja en PEMEX y en cualquier otra institución a través de la comunicación escrita porque se concentra en la redacción de memos, cartas y reportes. La redacción debe ser directa y el contenido debe incluir una buena organización y coherencia. Esta comunicación esta sustentada entre los altos mandos hacia los medios y hacia los colaboradores.

### **Comunicación Institucional**

La comunicación institucional se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una identidad de la organización, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz entre los diversos mensajes de la entidad. En la comunicación institucional se trata de interpretar la estructura de la entidad como un flujo permanentemente de información y gestionar dicha información de un modo eficaz y estratégico.

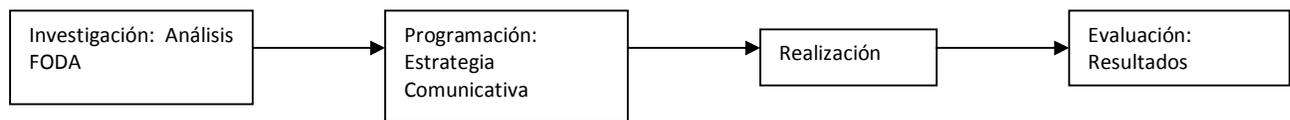
La comunicación institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de

---

<sup>35</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.161

calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades<sup>36</sup>.

En PEMEX la comunicación institucional se lleva a cabo a través de un programa que contiene cuatro fases:



### **Comunicación Organizacional**

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización<sup>37</sup>.

Asimismo la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> La Porte, J.M. Introducción a la comunicación institucional

<sup>37</sup> Fernández Collado, 2001

<sup>38</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.177

En una organización coexisten dos estructuras: la formal y la informal. Una es la que con mayor claridad se puede analizar a partir del organigrama de la empresa o institución. La informal es la que se da a partir de las relaciones afectivas y por afinidades entre los miembros de la misma organización. Existe complementariedad entre ambas. Para que el sistema funcione, ambas deben alinearse al objetivo superior común<sup>39</sup>.

La comunicación organizacional ayuda a PEMEX y a cualquier otra organización a salir de anonimato, permite la interacción con empresas, instituciones y permite que todos conozcan los objetivos que haya propuesto la organización. Asimismo ayuda a que los integrantes de ésta obtengan información necesaria para la toma de decisiones referentes a la obtención de objetivos y para la adecuada ejecución de los planes.

El encargado de la CO propicia la integración de las organizaciones a su entorno y de esa manera busca desarrollarse o al menos preservar su existencia en un contexto de competencia intensa en mercados conformados por individuos con mayor acceso a la información y, por tanto, más participativos y exigentes.

El comunicólogo organizacional se encarga de diseñar estrategias para optimizar y facilitar el trabajo organizacional, con la capacidad de entender a las organizaciones como colectividades sociales y complejas las cuales presentan problemáticas comunicacionales complejas, la comprensión de esta problemática y la elaboración de posibles soluciones, son para el comunicador organizacional vías potenciales de mejorar no solamente a las empresas y sus niveles de productividad, sino formas para mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en éstas, además es capaz de identificar amenazas y oportunidades que potencialmente han obstaculizado u obstaculizarán su desarrollo, o bien condiciones para crear ventajas competitivas a partir de las cuales la empresa o institución pueda preservar o incrementar su capacidad de organización.

---

<sup>39</sup> Rebeil, C., Ruizsandoval, R., 1998, p.180

### 2.3 Evolución del pensamiento administrativo y el desarrollo de PEMEX

Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, cómo motivar al personal, entre otros.

Los autores más importantes de la corriente clásica son: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Weber (2006) plantea su teoría de la burocracia, en la que propone elementos esenciales de esta forma *ideal* de la organización, como necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, es decir, que las metas fueran alcanzadas con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas. Los elementos que propone Weber son:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.<sup>40</sup>

Taylor (2006) por su parte, estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño; es decir, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales. Los cuatro principios más importantes de este autor son:

- El personal deberá ser seleccionado *científicamente*, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.

---

<sup>40</sup> Fernández Collado, 2006, p.21

- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.<sup>41</sup>

Fayol (2006) tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad. Para este autor, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Sus principios son:

- División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina,
- Unidad de mando, Unidad de dirección,
- Subordinación de los intereses particulares a los generales, Remuneración del personal, Centralización, Cadena escalar,
- Orden, equidad, estabilidad en el personal, iniciativa, compañerismo<sup>42</sup>

Como se puede observar, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc., le dan importancia a los procesos, a la toma de decisiones, al conflicto, a los objetivos organizacionales y, en específico, al elemento humano.

Esta teoría muestra que toda organización debe tener un control, y para que exista este control se necesita tener un jefe con autoridad. Hay reglas estrictas, su comunicación es vertical descendente, es decir sólo mensajes. Su función administrativa es organizar, planear, controlar, coordinar y dirigir.

Esta teoría es muy rígida en su estructura, al individuo se le ve sólo como parte del proceso y se considera a base del estímulo. La organización opera de acuerdo a sus reglas, los objetivos se deben de llevar a cabo bajo el mando de líderes predeterminados.

En los inicios de PEMEX Refinación, ésta teoría era un claro ejemplo, pues tenían bien establecidos los objetivos de la organización, así como reglas y las tareas a realizar en cada

---

<sup>41</sup> Fernández Collado, 2006, p.22

<sup>42</sup> Fernández Collado, 2006, pp. 22-23

área, los empleados tenían especificados sus deberes y su derechos, era una organización rígida. Así mismo el personal lo seleccionaban capacitado y de acuerdo a sus capacidades intelectuales para poder otorgarle el lugar de trabajo adecuado a su perfil profesional.

Sin embargo, ahora no es del todo así, ya que hoy en día la organización tiene sus objetivos y sus metas establecidas, y el personal tiene sus tareas pero no lo llevan a cabo como debería, como lo tiene estipulado la organización. Respecto a las capacitaciones no están muy a la orden del día; sin embargo, esto no quiere decir que el personal no este capacitado, sino que ya no es como antes, que se capacitaban continuamente y muchos de los empleados no están ocupando un lugar de trabajo adecuado a su perfil como en un principio la empresa lo requería.

Respecto a la teoría humanista<sup>43</sup>, los autores Elton Mayo, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, parten de una visión más completa de la naturaleza humana, así como en el desempeño de la empresa. Se centran en aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Mayo (2006) con sus estudios referente a la productividad, dio paso sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Likert (2006) desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos modelos son los que se utilizan para realizar un diagnóstico de clima organizacional.

McGregor (2006) se basa en la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Con base en la teoría Y, en la que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo, éste autor propone la *administración por objetivos* en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un supervisor. Argyris

---

<sup>43</sup> Fernández Collado, 2006, pp. 26-27

(2006) propone a la *administración participativa* como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo el enriquecimiento del trabajo.

El elemento importante en esta teoría es el elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales y la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Como se puede ver, esta teoría se preocupa por el individuo, por motivarlo, para que a partir de esa motivación el trabajo sea mejor y entonces lograr que la organización sea productiva; su comunicación es horizontal y vertical ascendente, es decir, existe más contacto entre el personal. La estructura es más flexible y el interés que tiene esta teoría, como ya se ha mencionado, es el desarrollo del personal y la productividad de la organización.

Esta situación se da, de alguna forma en PEMEX, en la manera en que se preocupan más en conocer al personal, en conocer sus necesidades, les permiten de alguna forma, tomar decisiones en sus respectivas áreas, hay un poco más interacción entre los individuos y participación de partes de ellos. Además cada mes se les aplica una encuesta de clima organizacional para que a partir de ahí, según, se den cuenta de las necesidades e intereses del trabajador.

Sin embargo, hay muchos trabajadores que no se sienten lo suficientemente motivados para seguir laborando de una manera eficaz, ya que de alguna forma sigue siendo rígida la organización en el sentido de que todavía hay muchas restricciones; un ejemplo claro, es el acceso a la organización, no se puede acceder si no es con el gafete que otorga la organización, o los visitantes no pueden entrar si no es con un folio.

La organización debe comunicarse más con el trabajador, ya que al hacerlo, la organización conocerá más al individuo y viceversa, porque realmente hay trabajadores que no saben nada de la organización y lo que saben es a través de rumores dentro de ésta. Entonces, la organización debe saber escuchar, atender los comentarios de sus empleados e integrarlos a los objetivos del crecimiento organizacional para así lograr la productividad.

Uno de los principales autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist,<sup>44</sup> quien identificó algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes más importantes de cualquier organización.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas es identificado como una unidad social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común; económica, porque tiene que usar recursos limitados, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar al fin común. Trist contribuyó a identificar algunos subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, así como Katz y Kahn quienes posteriormente los presentaron con mayor detalle.

- Producción
- Mantenimiento de la estructura
- Subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.)
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos

Una de las ideas centrales de Katz y Kahn es considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Esta corriente identifica las partes de la organización y le da énfasis a la interrelación de ésta entre sí, con el todo, y con los elementos externos importantes. Esta teoría complementa a la teoría clásica y la humanista, ya que le da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

En esta teoría el reto es que exista mayor control del entorno, para que exista este control debe de haber información ya que la información es poder; asimismo lo que le interesa a esta teoría es producir y reproducir. Su comunicación es la retroalimentación organizacional como sistema de información.

Las organizaciones descubren que no solamente tienen la capacidad para negociar, sino que cuentan con el suficiente capital humano para desarrollar una nueva estrategia: la presión social. Las organizaciones requieren de energía, personas, recursos e información. Una

---

<sup>44</sup> Fernández Collado, 2006, pp. 28-29

organización como sistema abierto necesita recursos naturales y humanos de su medio ambiente para mantenerse a sí misma.

El ambiente de una organización se clasifica por su abundancia o escasez; la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y exploración depende la supervivencia del sistema<sup>45</sup>.

PEMEX cuida mucho la información que tiene y que recibe del entorno, es decir, no da a conocer más de lo que se debiera. Ésta organización es un sistema abierto porque su funcionamiento consiste en ciclos repetitivos, es decir, importa, transforma y exporta; esto se da cuando exportan productos, capacitan al personal, ofrecen servicios y venden producto. Hoy día para que sobrevivan las organizaciones es necesario producir, para poder competir con otras organizaciones o para cumplir los objetivos que se persiguen<sup>46</sup>; es lo que actualmente y desde sus inicios ha hecho PEMEX.

Como se puede ver, las teorías mencionadas han marcado parte de la historia en los procesos, técnicas, procedimientos y control de trabajo de las organizaciones, cuyas características de cada modelo son fundamentales en los métodos utilizados en la actualidad por las empresas o instituciones de acuerdo a sus necesidades y objetivos. De tal modo que la teoría clásica, humanista y de sistemas son de gran importancia para lograr la estabilidad y desarrollo de cada unidad social.

A continuación se presenta un cuadro analítico concentrado entre las diferentes teorías analizadas y posteriormente se presenta el diagnóstico realizado en la subgerencia de desarrollo humano de PEMEX Refinación.

---

<sup>45</sup> Bautista Lucio. Las organizaciones y su ambiente En Fernández Collado, (2006, p.227). La Comunicación en las Organizaciones.

<sup>46</sup> Vázquez Arteaga. De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006

### CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS TEORÍAS ANALIZADAS

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA HUMANISTA	TEORÍA DE SISTEMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación muy formal</li> <li>○ Preponderantemente escrita</li> <li>○ Vertical descendente</li> <li>○ Muy regulada</li> <li>○ Contenido básico de normas y procedimientos internos</li> <li>○ Centralización en la toma de decisiones</li> <li>○ Supervisión cercana y control</li> <li>○ No toma en cuenta las necesidades de los empleados</li> <li>○ Nivel organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación formal e informal</li> <li>○ Oral y escrita</li> <li>○ Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente</li> <li>○ Flexible</li> <li>○ Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno</li> <li>○ Alta descentralización en la toma de decisiones</li> <li>○ Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos</li> <li>○ Alta consideración de las necesidades de los empleados</li> <li>○ Nivel individual, díadas y grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas</li> <li>○ Oral y escrita</li> <li>○ Horizontal y vertical</li> <li>○ Regulación variable</li> <li>○ Contenido básico organizacional interno y externo</li> <li>○ Importancia de la retroalimentación como elemento central de control</li> <li>○ Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas</li> <li>○ Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida</li> </ul>

---

<sup>47</sup> Fernández Collado, 2006

### **3. Diagnóstico organizacional en PEMEX**

Para abordar al objeto de estudio de esta investigación, se realizó un diagnóstico organizacional integrado por un análisis de flujogramas, para mostrar mediante redes y grafos, la secuencia de actividades en el proceso de transferencia de información y las zonas de conflicto. Asimismo se hace un diagnóstico de clima, para detectar el ambiente físico, material y social en el que los empleados realizan su trabajo y como afecta éste su desempeño laboral, así como su grado de participación en asuntos relacionados con el desarrollo y el funcionamiento de la subgerencia.

Un diagnóstico organizacional es la búsqueda de problemáticas en las capacidades, propósitos y relaciones de una organización a partir de la evaluación de sus políticas, filosofía, cultura y comportamiento. Al término del diagnóstico se prescriben recomendaciones, sugerencias y/o propuestas para que la organización los resuelva.

El diagnóstico realizado en la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación se ejecutó una investigación en donde se estudiaron las problemáticas que se encuentran dentro y fuera de ésta. Posteriormente se realizó un proceso y una interpretación que arrojó un inventario de causas, problemas y consecuencias.

Durante este proceso, se llevó a cabo una investigación documental en la que, a partir de la aplicación de técnicas de investigación, se obtuvo información para establecer una propuesta comunicativa para solucionar las problemáticas de la organización. Los flujos de información que se explican y analizan posteriormente son el organigrama, sociograma, organidrama y redes.

A continuación se presenta de forma gráfica el análisis realizado en la Subgerencia de Desarrollo Humano de los flujos de información ya mencionados con su respectiva interpretación.

### **3.1 Flujos de información**

Los flujos de información son circuitos, caminos, rutas e interacciones por donde pasa la comunicación y la información dentro las organizaciones. Los flujos pertenecen al tejido completo de las interacciones entre departamentos, individuos y organizaciones, por lo tanto los flujos son posibilidades de dar y recibir información y comunicación<sup>48</sup>. Además son patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización, son acercamientos y distancias de información y comunicación.

Asimismo los flujos de información son la transmisión de datos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y son el fomento de la comunicación para el desarrollo<sup>49</sup>. El análisis de flujos se lleva a cabo por observación directa en los sectores o por reconstrucción de circuitos mediante acopio de documentación y visitas a los lugares donde se desarrollan las etapas estudiadas<sup>50</sup>. Los flujos los podemos encontrar esquematizados o simbolizados. Existen dos tipos de flujo de información: formales e informales.

#### **Flujos de Información Formal**

Son aquellos impuestos por la organización, son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. La forma más común de representar estos flujos es mediante el organigrama.

#### **ORGANIGRAMA**

Un organigrama es la representación mental de responsabilidad y autoridad que existe dentro de una organización. La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización. Asimismo son lecturas que permiten medir la capacidad de las organizaciones. Es una manera de diseñar la información y la comunicación, donde desempeña un papel informativo. Ayuda a poner orden en las relaciones de autoridad y

---

<sup>48</sup> Vázquez Arteaga. De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México. En antología de textos en comunicación organizacional, 2006

<sup>49</sup> Byrd Orozco. Clase impartida en Prácticas Profesional. 2008

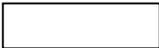
<sup>50</sup> Bartoli Annie, 1992, p.159

reorganización a través del concepto de responsabilidad. Krauss<sup>51</sup> (1968) clasifica los organigramas *por su objeto*: estructurales, funcionales y especiales; *por su naturaleza*: esquemáticos y analíticos; *por área que representan*: generales y complementarios; *por su formato*: verticales, circulares, horizontales y mixtos.

Los organigramas revelan la división de funciones dentro de la organización, así mismo los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de responsabilidad, los canales formales de la comunicación, los flujos de información, la naturaleza lineal o staff del departamento, los directivos de cada departamento y las relaciones que existen en cada departamento o sección.

Las relaciones informales dentro de una organización se forman de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

El mundo simbólico<sup>52</sup> de un organigrama se determina a partir de los siguientes elementos:

- Sendas: son líneas de autoridad, de conexión con la responsabilidad y formalidad del organigrama. Son las rutas o flujos donde pasa la información. 
- Grafos: nos permite ver la complejidad de la organización. Son recuadros donde pasa la información. 
- Grado: a partir de las intercepciones podemos ver el grado de poder y autoridad, quien coordina y quien supervisa.
- Distancias: se refiere al tamaño de cada senda.
- Organigrama: estructural, sólo debe de aparecer el área o el departamento; funcional, aparece la actividad y el cargo.

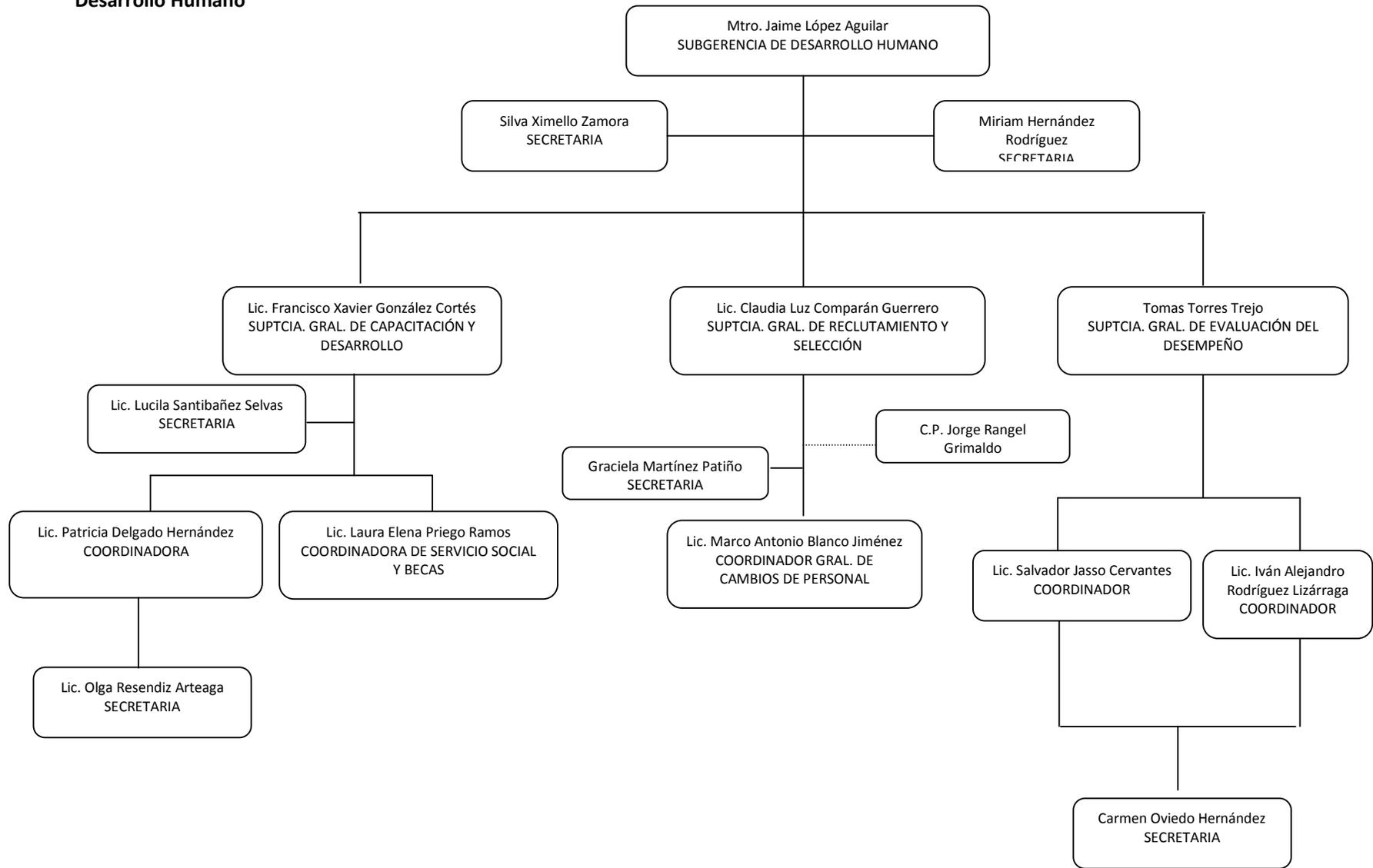
A partir del organigrama estructurado por la Subgerencia de Desarrollo Humano, a continuación se analizarán los flujos de información desde la posición de autoridad y responsabilidad, desde su estructura y posición de área (rol, función y cargo); esto con la intención de saber, si en realidad la información, comunicación y actividades que se realizan son las indicadas de acuerdo al organigrama.

---

<sup>51</sup> Krauss Duhalt, 1968, pp. 66, 91-93

<sup>52</sup> Vázquez Arteaga, 2008. Clase impartida en la FES Acatlán sobre flujos de información.

**Estructura Organizacional de la Subgerencia de Desarrollo Humano**



Una vez mostrado el organigrama de la Subgerencia de Desarrollo Humano, a continuación se presenta la lectura y el análisis del mismo.

### **LECTURA**

- Es un diagrama vertical
- Es un organigrama específico ya que muestra en forma particular la estructura de la Subgerencia de Desarrollo Humano
- Este organigrama incluye 11 niveles
- Tiene en total 16 grafos
- Tiene una senda informal y el resto formal
- Es un organigrama funcional
- La Subgerencia se conecta con la Superintendencia
- Los cargos corresponden con cada una de las superintendencias, coordinadores y secretarías
- Esta organización por su estructura se orienta a finalidades de administración de recursos
- Es un organigrama de una organización Paraestatal

### **ANÁLISIS**

**Diagrama vertical:** Se precisa la reducción de los niveles de autoridad y unidades en el nivel operacional. Fluye de arriba hacia abajo.

**Grado de complejidad:** Se percibe que el mayor puesto es la Subgerencia de Desarrollo Humano, por lo tanto en él recae el control y la autoridad sobre las Superintendencias, es por tanto la que coordina y supervisa el funcionamiento de ésta rama de la organización. A este grafo le corresponden cuatro conexiones formales y una informal, y la senda más larga se encuentra cubriendo las superintendencias. Se puede afirmar que es la conexión más importante.

**Sendas:** Este organigrama cuenta con una senda informal y cuatro sendas formales, las cuales hacen un recorrido para conectarse con las superintendencias y éstas con los coordinadores y secretarías. La senda informal dentro del organigrama constituye la interacción y la relación laboral entre un coordinador situado en la Superintendencia de Reclutamiento y Selección.

**Mundo conceptual:** Este organigrama está orientado a las funciones, es decir, se concentra sólo en lo que se tiene y lo que se debe hacer, no existe una visión a futuro o alguna estrategia que pueda ayudar a que la calidad de la empresa y su estructura organizacional mejore así como sus flujos de información. Se debe entender que la Subgerencia de Desarrollo Humano es una ramificación de la estructura completa de PEMEX REFINACIÓN, nos demuestra la complejidad de lo que podemos considerar un todo estructurado.

### **Flujos de Información Informal**

Las relaciones e interacciones entre los individuos que habitan una organización reflejan la realidad social en la que viven y conviven sus empleados, esa es la parte que le corresponde a las comunicaciones informales y la que le puede interesar a los mandos medios y altos.

Los flujos de comunicación informal son patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional, esto significa que los miembros de la organización se comunican por medio de redes no establecidas por la organización a partir de intereses personales de los individuos. Asimismo son el mundo de relatos, de las interacciones filiales, son diseños complejos que cuando las relaciones formales no hacen presencia, sólo quedan aquellos mapas mentales de las relaciones sociales.

Los flujos de comunicación de tipo informal pueden aparecer en forma de sociograma, redes y organidrama, con la finalidad de identificar los grupos o subgrupos dentro de las organizaciones.

### **SOCIOGRAMA**

El sociograma es una técnica que pretende obtener una radiografía grupal, es decir, busca obtener de manera gráfica, mediante la observación y contextualización, las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo, este tipo de relaciones no son necesariamente formales, en la mayoría de los casos son informales.

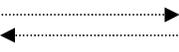
La función del Sociograma es descubrir y poner de manifiesto las relaciones sociales y afectivas enfocadas al manejo de comunicación que tienen lugar dentro de un grupo. Su interés está, por tanto, en comparar los resultados a través del tiempo, dado que todo grupo es algo

dinámico, y por tanto, está en continuo cambio. El estudio del sociograma se centra en las comunicaciones de hecho (relaciones informales) establecidas por los distintos miembros de la organización para realizar el trabajo<sup>53</sup>.

La utilización de mapas sociales ayuda a representarse la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el mero sentido común o la sola opinión de informantes.

El sociograma permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento. Se trabajara con un sociograma a fin de mostrar fortalezas de la comprensión de la realidad. Al proceso de construcción del sociograma, se le llamará **“mapeo”**, denominación que se toma de Freire.

### Símbolos del Sociograma

Individuo masculino	Círculo 
Individuo femenino	Triángulo 
Individuo masculino extragrupal	Doble círculo 
<b>CRITERIOS DE RELACIÓN</b>	
Relación de comunicación	Línea 
Información	Línea punteada 
Conflicto	
Confianza	

### Definición de Elementos

**Enlace:** persona que participa conectando grupos, puede o no pertenecer a uno de ellos.

**Punto Nodal o sujeto nodal:** Individuo con un nivel de convocatoria que recibe y da información y tiene la característica de comunicar, por lo tanto es una persona que sabe.

<sup>53</sup> Bartoli Annie, 1992, p.150

**Líder:** Persona que convoca por carácter, por carisma y por concentración de poder reconocido por los individuos de la organización.

**Aislados:** Personaje o individuo que no se integra ni lo integran.

**Aislado estratega:** lo más cercano posible a un grupo sin pertenecer totalmente a él pero recibe información y comunicación.

**Constructo:** Grupo estratega que tiene un intercambio fuerte de información y comunicación, formando un escudo entre ellos y se les reconoce porque es una protección que se forma frente a la organización.

**Díada:** Grupo pequeño compuesto por dos personas.

**Sujeto primario:** Por lo general encabeza un grupo, obtiene tintes de liderazgo y muchas veces por dinamismo.

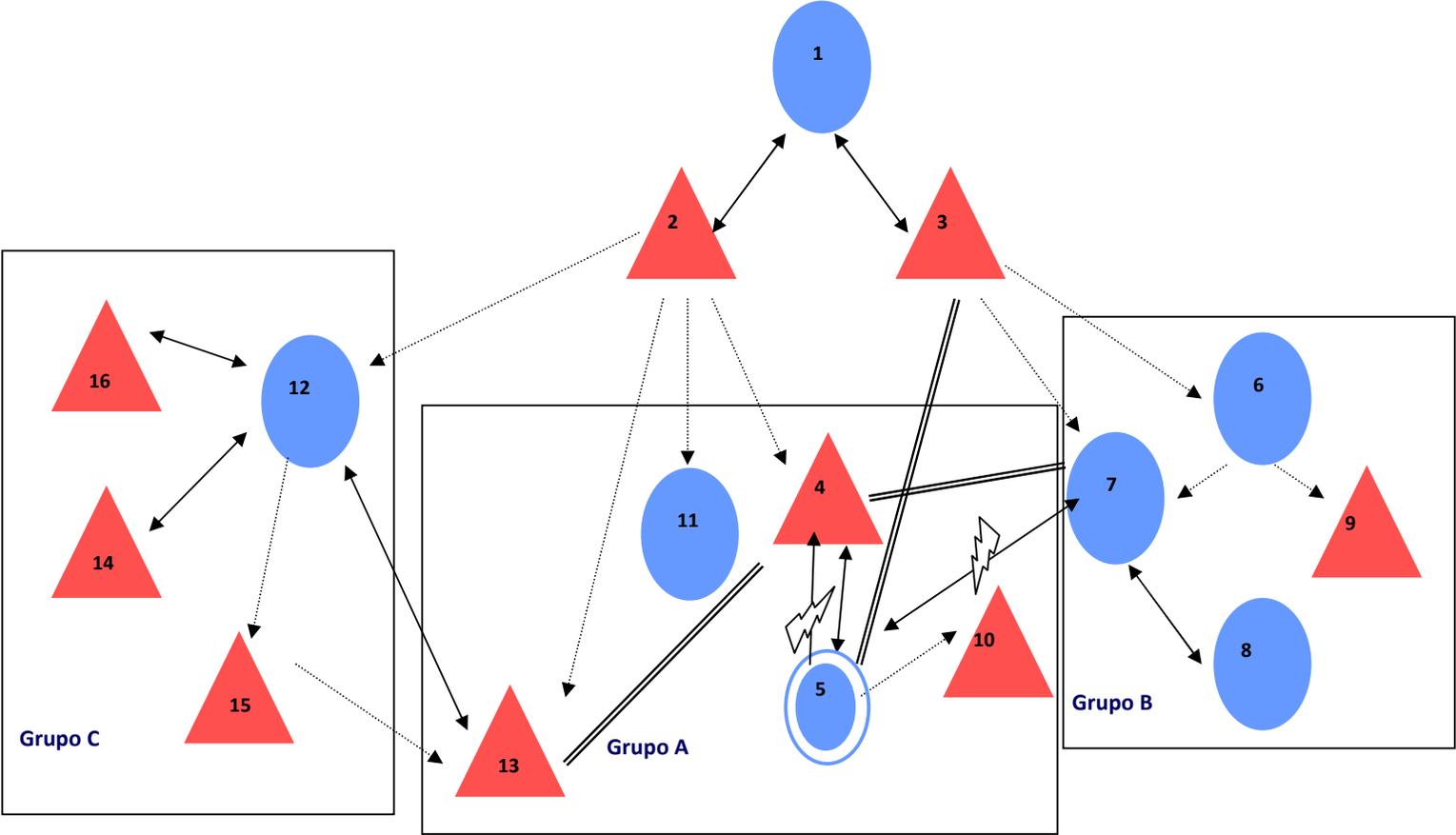
**Personaje reserva:** Persona que guarda y no proporciona información.

#### Identificación de los elementos

# de elemento	Identidad
1	Mtro. Jaime López Aguilar
2	Silvia Ximello Zamora
3	Miriam Hernández Rodríguez
4	Lic. Claudia L. Comparán Guerrero
5	C.P. Jorge Rangel Grimaldo
6	Tomás Torres Trejo
7	Lic. Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga
8	Lic. Salvador Jasso Cervantes
9	Carmen Oviedo Hernández
10	Graciela Martínez Patiño
11	Lic. Marco A. Blanco Jiménez
12	Mtro. Francisco Xavier González Cortés
13	Lic. Laura E. Priego Ramos
14	Lic. Patricia Delgado Hernández
15	Lic. Lucila Santibáñez Selvas
16	Lic. Olga Resendiz Arteaga

A continuación se presenta el sociograma realizado en la Subgerencia de Desarrollo Humano, a partir del cual se analizarán las relaciones informales y formales de interacción que hay en la Subgerencia, con la intención de estudiar el margen de libertad de los individuos, las zonas de conflicto y el análisis de la acción del individuo.

Sociograma Subgerencia de Desarrollo Humano PEMEX Refinación



## LECTURA Y ANÁLISIS DE SOCIOGRAMA

Como se puede observar, el sujeto **1** participa en el sociograma como aislado estratega, ya que se encuentra cerca de los tres grupos sin pertenecer a ellos recibiendo información; forma díada comunicacional con los individuos 2 y 3.

Los sujetos **2 y 3** participan como enlaces pues ellos poseen información y la distribuyen entre los individuos 4, 6, 7, 11, 12 y 13 que forman los grupos A, B y C. Por su posición, se considera que son los sujetos más importantes para la distribución de la información. El sujeto **3**, se considera como enlace con los sujetos 7 y 6 pues es una relación de información. También este sujeto mantiene relación de confianza con el elemento 5 que forma parte del grupo A.

El elemento **4** pertenece al grupo A, es un sujeto enlazado con el sujeto 2; mantiene vínculo de comunicación y a su vez una relación de conflicto con el sujeto 5, conserva una relación de amistad y confianza muy fuerte con los individuos 13 y 7.

El sujeto **5** es un individuo centrífugo, forma parte del grupo A. Tiene una relación de comunicación y conflicto con el sujeto 4. Mantiene una relación solo de información con el sujeto 10 y de confianza con 3. Es identificado como ya se ha dicho quizás como el punto más conflictivo con el elemento 7 de la red, además de ser identificado como una persona indiferente.

El individuo **6** se enlaza con el sujeto 3, pues le brinda información que él distribuye a los individuos 9 y 7 del mismo grupo (B).

El elemento **7** es un sujeto enlazado con información por los sujetos 3 y 6, a su vez sostiene una comunicación y retroalimentación con el sujeto 8 quien forma parte del mismo constructo (B). Tiene una relación afectiva con el sujeto 4 y una relación de conflicto con el sujeto 5 quienes forman parte del constructo A.

El sujeto **8** forma díada con el elemento 7 con quien mantiene constante comunicación. El elemento **9** pertenece al grupo B, es un sujeto enlazado con el 6 ya que le transmiten información.

El sujeto **10** forma parte del grupo A, es un sujeto enlazado por información por el sujeto 5, es un individuo que muestra indiferencia. Al igual que el sujeto 10, el individuo **11** es un sujeto enlazado con información por el individuo 2, pertenece al grupo A y muestra indiferencia y retraimiento.

El sujeto **12** pertenece al constructo C, es sujeto nodal y líder con relación a los sujetos 16, 14 y 15 con quienes continuamente intercambia información y sostiene comunicación. Además es sujeto enlazado por el individuo 2.

El sujeto **13** pertenece al grupo A, forma díada con el sujeto 12 intercambiando información e inagotablemente comunicación. Con los sujetos 2 y 14 es enlazado ya que también intercambian información, mantiene una relación amistosa y de confianza con el individuo 4.

El individuo **14** forma díada con el elemento 12, entre ambos se comunican y su retroalimentación es continua.

El sujeto **15** recibe información del elemento 12; transmite información al sujeto 13 que forma parte del grupo A, además de pertenecer al constructo C. El sujeto 16 mantiene constante comunicación con el individuo 12.

La principal utilidad del mapeo de actores en tanto herramienta metodológica, se relaciona con el carácter estratégico que supone su implementación al comienzo de un proyecto. Cabe destacar que la información levantada presenta interferencias en cuanto a las verdaderas relaciones que se dan, dado que se captan las contradicciones entre las posiciones, pero no necesariamente de las interacciones interpersonales en y entre los distintos grupos.

## **ORGANIDRAMA**

Muestra de manera descriptiva las interacciones laborales y personales de los miembros de un grupo de trabajo, los cuales integran subgrupos a partir de sus personalidades e intereses. El organidrama forma parte de las lecturas, estas lecturas son de los individuos.

El organidrama permite graficar, sintetizar relatos, conversaciones y discursos; dentro de esta lectura encontramos personalidades en la organización<sup>54</sup>. Existen seis tipos de relatos:

- Relato Épico: cae en los campos de los héroes
- Relato Lírico: se instala en los sentimientos, en las afinidades, atracciones, amistades y empatías.
- Relato de Novela: ingresa en el campo de lo ideal, imaginario, fantástico, en los sueños, es decir, en las proyecciones.
- Relato de Terror: se ajusta en las crisis de la organización, en las mejoras, cambios o en los ajustes que hace la organización. Provoca miedo e incertidumbre.
- Relato de Drama: se instala en los campos de conflicto y problemas.
- Relato de Comedia: se instala en el campo de lo chusco, burla, astucia; rompe la parte rígida de la organización.

#### Identificación de individuos

INDIVIDUO	IDENTIDAD
A	MTR. JAIME LÓPEZ AGUILAR
B	LIC. FRANCISCO XAVIER GONZÁLEZ CORTÉS
C	MIRIAM HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
D	C.P. JORGE RANGEL GRIMALDO
E	LIC. CLAUDIA LUZ COMPARÁN GUERRERO
F	LIC. MARCO ANTONIO BLANCO JIMÉNEZ
G	LIC. LAURA ELENA PRIEGO RAMOS
H	LIC. IVÁN ALEJANDRO RODRÍGUEZ LIZÁRRAGA
I	TOMAS TORRES TREJO
J	LIC. SALVADOR JASSO CERVANTES
K	GRACIELA MARTÍNEZ PATIÑO
L	SILVIA XIMELLO ZAMORA
M	CARMEN OVIEDO HERNÁNDEZ

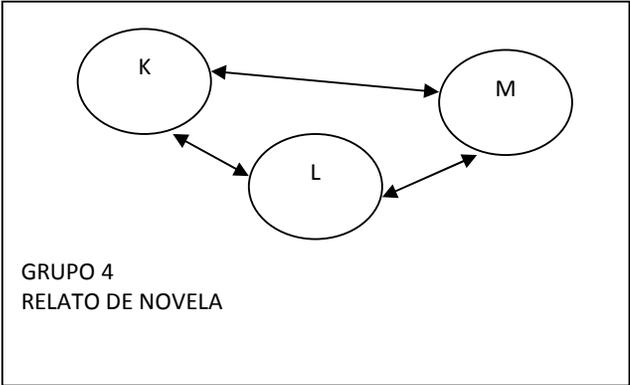
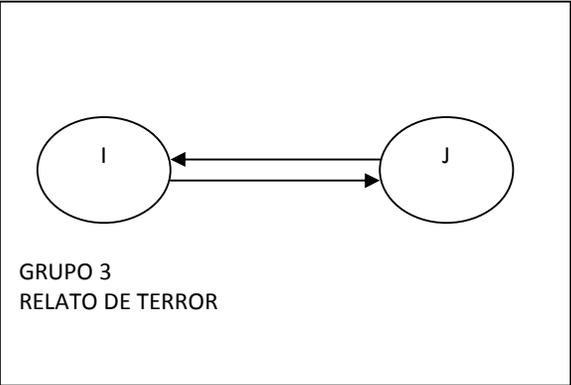
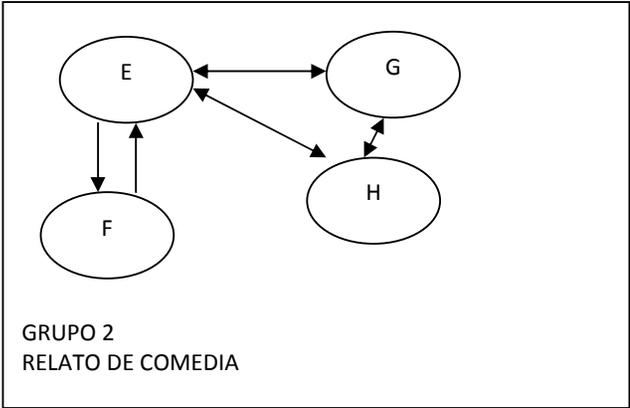
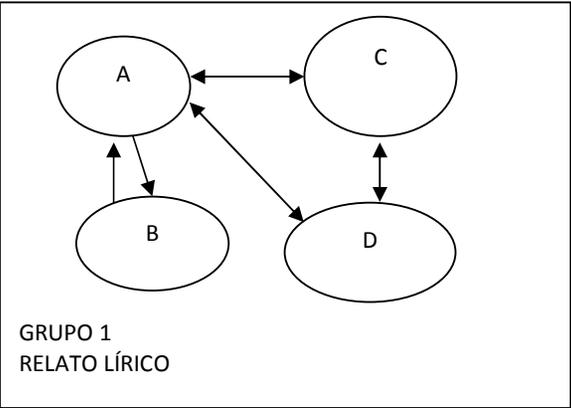
#### Símbolos:

INFORMACIÓN	
INTERACCIÓN	

A continuación se presenta el organidrama realizado, en el cual se personificaran a los trabajadores de la Subgerencia de Desarrollo Humano a partir de sus actitudes, comportamientos, valores, ideales y liderazgo.

<sup>54</sup> Vázquez Arteaga, 2008. Clase impartida en la FES Acatlán sobre flujos de información.

Organidrama de la Subgerencia de Desarrollo Humano PEMEX Refinación



## ANÁLISIS Y LECTURA DEL ORGANIDRAMA

En la Subgerencia de Desarrollo Humano se encontraron cuatro grupos, los cuales representan un relato de acuerdo a sus personalidades y su interacción entre ellos.

*En el Grupo 1*, se encontró que el individuo A tiene retroalimentación con C y D, y con B sólo intercambia información. Este grupo entra en el *Relato Lírico*, es decir, que no sólo se relacionan en cuestión laboral, sino que además, tienen una amistad, conviven dentro y fuera de la organización.

*En el Grupo 2*, se encontró que E, G y H tiene una retroalimentación en lo laboral y en lo amistoso; E y F sólo intercambian información. Este grupo entra en el *Relato de Comedia*, este relato se instala en el campo de lo chusco y amistoso. Estos individuos rompen la parte rígida de la organización para bromear, ponerse apodos, comer juntos, etc.

*En el Grupo 3*, se encontró que I-J sólo intercambia información laboral, entran en el *Relato de Terror*. Ellos se ajustan en la crisis de la organización, en las mejoras, cambios o en los ajustes que se hacen. Es decir, les provoca miedo e incertidumbre cualquier cambio que exista.

*En el Grupo 4*, se encontró que K, L, M, tienen una retroalimentación, es decir, que no sólo intercambian información en lo laboral, sino de cualquier otra temática. Ellas entran en el *Relato de Novela*, éste se instala en el campo de lo ideal, imaginario y fantástico, en las proyecciones que ellas esperan de la organización.

## RED

Una red es una representación de entidades y espacios donde se permite el paso de flujos de información y comunicación dentro de las organizaciones<sup>55</sup>. Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información; los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no

---

<sup>55</sup> Vázquez Arteaga, 2008. Clase impartida en la FES Acatlán sobre flujos de información.

son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

**Análisis PEMEX Refinación de la Subgerencia de Desarrollo Humano**

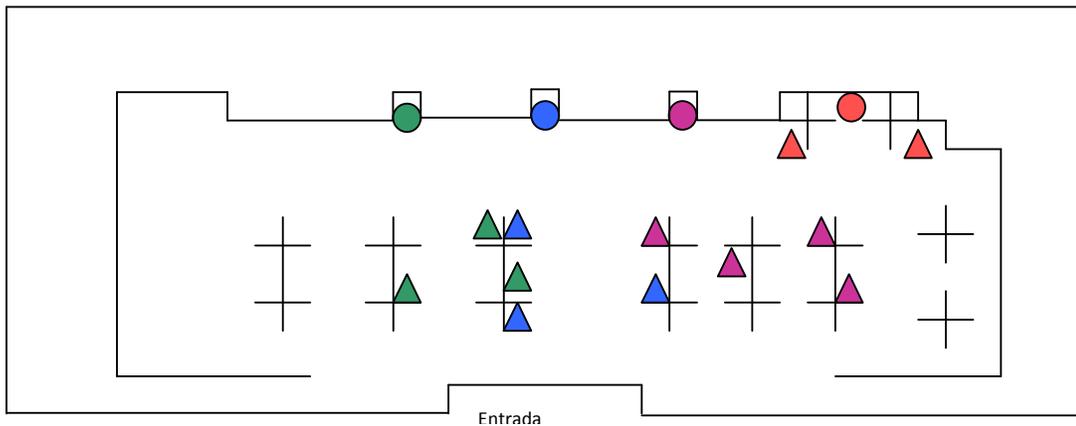
En dicho piso se encuentra:

- Subgerencia de Desarrollo Humano (3 persona)
- Superintendencia General de Capacitación y desarrollo (5 personas)
- Superintendencia General de Reclutamiento y Selección (4 personas)
- Superintendencia General de Evaluación de Desempeño (4 personas)

**Representación de espacio:**

La Subgerencia de Desarrollo Humano, es el punto focal, asimismo es quien tiene el control de la información, además de ser el área que coordina a las superintendencias.

La Subgerencia se encuentra mezclada con el personal de las otras áreas lo que no permite la cercanía con el área principal a la que pertenecen. Cabe destacar que el personal se encuentra trabajando en islas y en oficinas pequeñas modificadas porque no caben en el piso.



**Criterios de identificación**

CRITERIOS DE RELACIÓN	
Relación de comunicación	←————→
Información	.....→
Relación informal	=====

### Definición de elementos

**Constructo:** Grupo estratega que tiene un intercambio fuerte de información y comunicación, formando un escudo entre ellos y se les reconoce porque es una protección que se forma frente a la organización.

**Díada:** Grupo pequeño compuesto por dos personas.

### Identificación de los elementos

# de elemento	Identidad
1	Mtro. Jaime López Aguilar
2	Silvia Ximello Zamora
3	Miriam Hernández Rodríguez
4	Lic. Claudia L. Comparán Guerrero
5	C.P. Jorge Rangel Grimaldo
6	Tomás Torres Trejo
7	Lic. Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga
8	Lic. Salvador Jasso Cervantes
9	Carmen Oviedo Hernández
10	Graciela Martínez Patiño
11	Lic. Marco A. Blanco Jiménez
12	Mtro. Francisco Xavier González Cortés
13	Lic. Laura E. Priego Ramos
14	Lic. Patricia Delgado Hernández
15	Lic. Lucila Santibáñez Selvas
16	Lic. Olga Resendiz Arteaga

### Topología:

#### Subgerencia de Desarrollo Humano (3 persona)

● *Subgerente de Desarrollo Humano Mtro. Jaime López Aguilar*

▲▲ *Secretarías generales de la Subgerencia de Desarrollo Humano, Silvia Ximello Zamora y Miriam Hernández Rodríguez*

### **Superintendencia General de Capacitación y Desarrollo (5 personas)**

● *Superintendente General de Capacitación y Desarrollo, Mtro. Francisco X. González Cortés.*

▲ *Coordinadora de la Superintendencia de Capacitación y Desarrollo, Lic. Patricia Delgado Hernández*

▲ *Coordinadora de Servicio Social y Becas, Lic. Laura Elena Priego Ramos.*

▲ ▲ *Secretarias de las coordinadoras de Capacitación y Desarrollo, Lic. Olga Resendiz Arteaga y Lic. Lucila Santibáñez Selvas.*

### **Superintendencia General de Reclutamiento y Selección (4 personas).**

● *Lic. Claudia Luz Comparán Guerrero*

▲ *Asistente de la Superintendencia General de Reclutamiento y Selección, C.P. Jorge Rangel Grimaldo*

▲ *Coordinador General de Cambios de Personal, Lic. Marco A. Blanco Jiménez*

▲ *Secretaria general de la Superintendencia General de Reclutamiento y Selección, Graciela Martínez Patiño*

### **Superintendencia General de Evaluación de Desempeño (4 personas).**

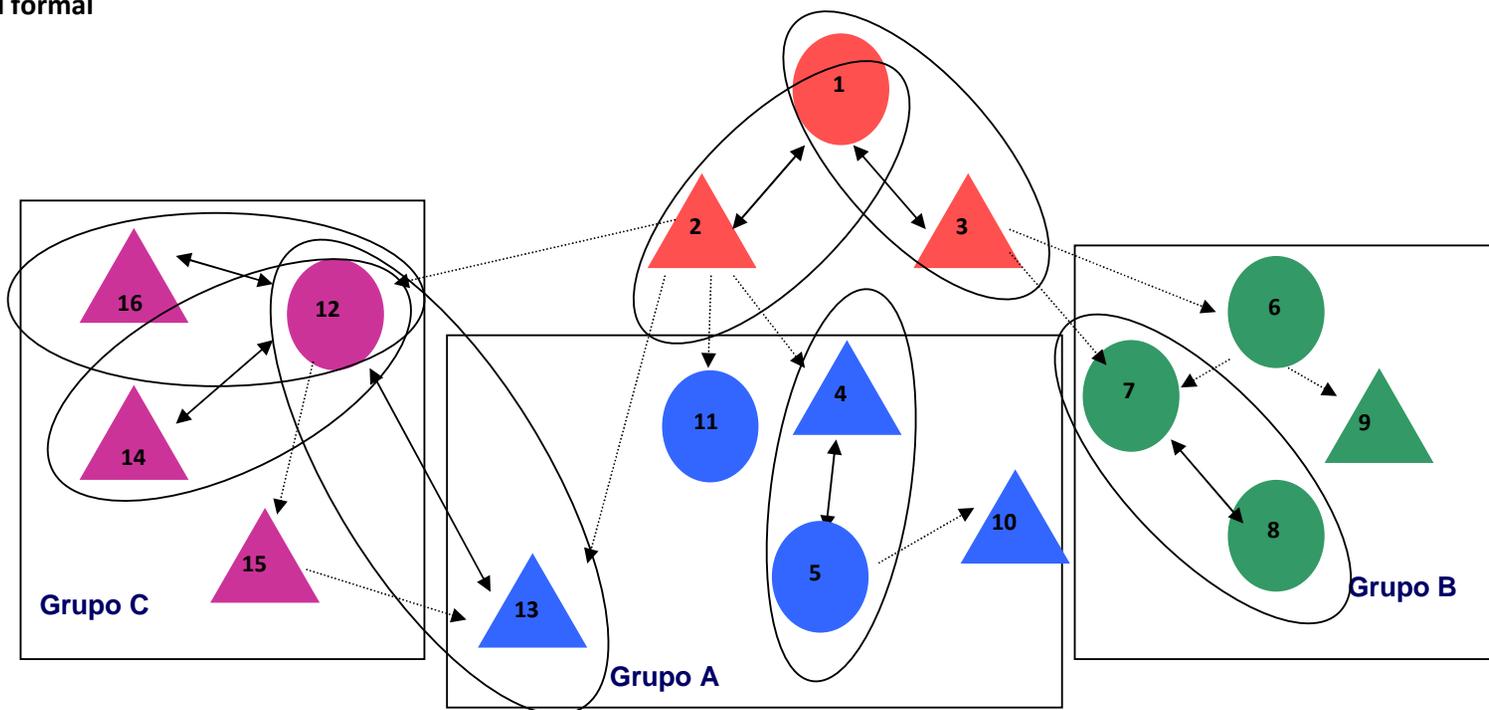
● *Superintendente General de Evaluación de Desempeño, Tomás Torres Trejo*

▲ ▲ *Coordinadores General generales de la Superintendencia de Evaluación de Desempeño, Lic. Salvador Jasso Cervantes y Lic. Iván A. Rodríguez Lizárraga.*

▲ *Secretaria general de la Superintendencia de Evaluación de Desempeño, Carmen Oviedo Hernández*

Cada área, como se mencionó, tiene a su propio personal, y estos tienen sus funciones específicas. Es así que se puede identificar las redes de información formal. A continuación se presenta la red que se realizó, en la cual se mostrará la representación de entidades y espacios donde se permite el paso de flujos de información y comunicación dentro de ésta Subgerencia.

Red formal



## ANÁLISIS Y LECTURA

**Tipología:** Red de Rueda

### **Problemas del flujo comunicacional vertical descendente (nivel formal):**

- Confianza en métodos de difusión que dependen de soporte tecnológico en reemplazo de contactos personales
- Sobrecarga de mensajes. Secretarías agobiadas terminan posponiendo la información
- Oportunidad de la información. Sopesar las consecuencias de entregar una determinada información en un momento dado (problemas personales o al interior de los equipos)

Se localizaron 7 díadas comunicacionales:

- La primera díada es entre el sujeto **12** que es el superintendente de capacitación y desarrollo y el elemento **14** (coordinadora), asimismo se da entre el **12** y **16** (secretaría), los tres pertenecen al constructo C.
- Entre el elemento **12** y **13** (coordinadora de servicio social y becas).
- La cuarta díada se da entre el individuo **4** y **5** que pertenecen al grupo A.
- La quinta díada se da entre los coordinadores de la superintendencia de evaluación del desempeño **7** y **8**, quienes se reparten el trabajo.
- Finalmente se da la sexta y séptima díada entre el individuo **1** (subgerente de desarrollo humano) con los elementos **2** y **3** (secretarías inmediatas) quienes distribuyen la información.

**Diseño de información:** Como se puede observar, el subgerente no tiene comunicación con los superintendentes de esta área, él se dirige con sus secretarías para el trabajo que se tiene que hacer. Ellas son las que pasan la información laboral a los superintendentes. Además, como se puede observar, en cada superintendencia la comunicación se da de forma directa entre los superintendentes y los coordinadores. Las secretarías de éstos reciben la información de otras áreas de PEMEX a través de correspondencia previamente registrada en el sistema SIADI (software que usan las secretarías para dar de alta y de baja y registrar todos los oficios que van dirigidos al área); una vez llegada, las secretarías la revisan y la pasan con el Subgerente para que les autorice la distribución de la información. El proceso de secretaria-subgerente-secretaría suele ser muy tardado; por un lado por el tiempo que tardan las secretarías en

clasificar la información, luego el tiempo que el subgerente revisa y autoriza la circulación de esta información (tomando en cuenta que el subgerente tiene otras labores que realizar), y finalmente el regreso de esta información para que las secretarias las circulen a la Subgerencia. Esto incita a una pérdida de tiempo para la organización.

**Diseño intencional:** Los superintendentes que colaboran en esta Subgerencia tienen que pasar primero la información (el trabajo realizado) por las secretarias, para que ellas se lo hagan llegar al subgerente y éste autorice el trabajo. Entonces me doy cuenta que es un gran problema, ya que no se comunican laboralmente pero sí para convivir, bromear, salir a comer, platicar de cosas que no tienen nada que ver con el trabajo. Muchas veces, por no comunicarse directamente con las personas, el trabajo se duplica constantemente, es decir, solicitan un trabajo, piden que se mande por correo electrónico, se envía, lo revisan, se les olvida que ya se pidió, o bien, se les pierde entre tanto mail y hacen que se vuelva hacer lo mismo. Esto también es una pérdida para la organización, la organización no avanza y se queda estancada por toda esta problemática.

**Mundo simbólico:** Dentro de esta organización existen:

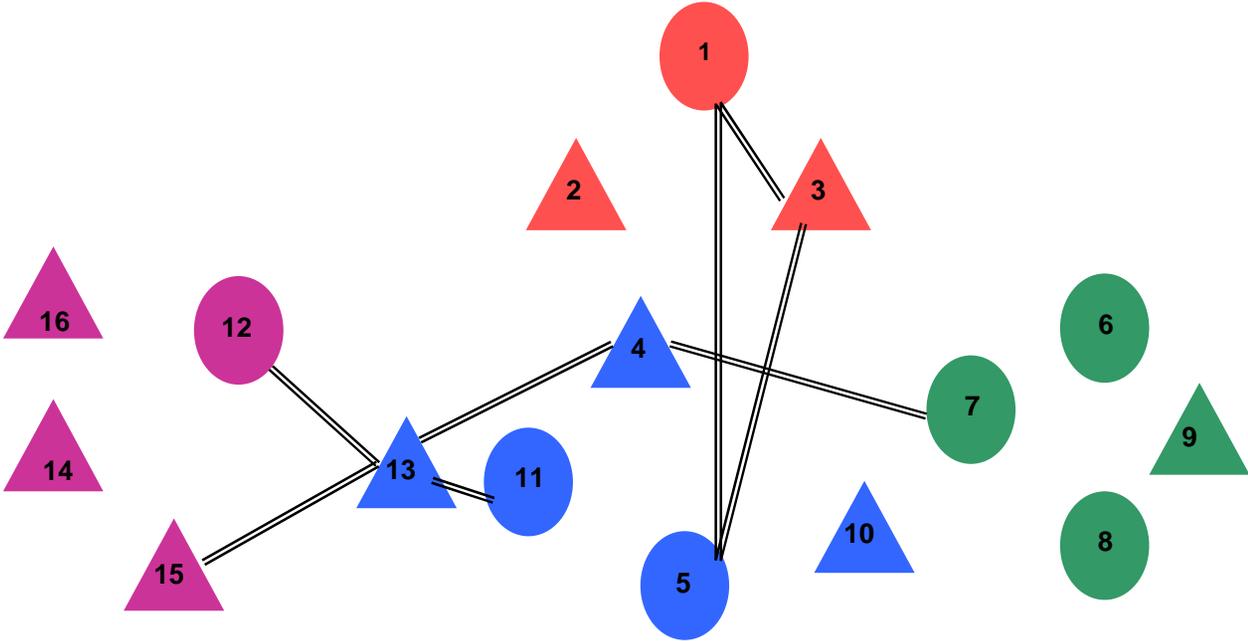
- Cuadros en interior de la oficina de todos
- Plantas en el exterior de las oficinas, es decir, en el pasillo
- Fotos en las oficinas
- Computadoras, teléfonos, fax, impresoras, cafeteras, etc.

Este mundo simbólico aparece en toda la organización, significa que todos los individuos que trabajan dentro de esta subgerencia se sienten a gusto, no temen a ser despedidos, a excepción de Tomas Torres Trejo y Salvador Jasso Cervantes, que son, como se comentó anteriormente, quienes sólo se preocupan por el cambio que pueda existir dentro de la organización.

Me parece que la Subgerencia de Desarrollo Humano necesita establecer un plan de comunicación eficaz, es decir, que el subgerente tenga contacto con sus colaboradores, que interaccione con ellos para que de esta forma sus flujos de información puedan mejorar y sobre todo el trabajo sea eficaz y no haya repetición de tareas. Y que de alguna manera se hagan más responsables en el trabajo ya que toda la responsabilidad la tienen las secretarias y me parece que debería ser lo contrario.

Por otro lado, se pueden ubicar las redes informales de una manera más simple y se dan con más frecuencia como a continuación se muestra.

**Red informal (relaciones afectivas y emotivas)**



## ANÁLISIS

**Tipología:** Red de Rueda

### Identificación de los elementos

# de elemento	Identidad
1	Mtro. Jaime López Aguilar
2	Silvia Ximello Zamora
3	Miriam Hernández Rodríguez
4	Lic. Claudia L. Comparán Guerrero
5	C.P. Jorge Rangel Grimaldo
6	Tomás Torres Trejo
7	Lic. Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga
8	Lic. Salvador Jasso Cervantes
9	Carmen Oviedo Hernández
10	Graciela Martínez Patiño
11	Lic. Marco A. Blanco Jiménez
12	Mtro. Francisco Xavier González Cortés
13	Lic. Laura E. Priego Ramos
14	Lic. Patricia Delgado Hernández
15	Lic. Lucila Santibáñez Selvas
16	Lic. Olga Resendiz Arteaga

Como se comentó anteriormente, las redes informales se ubican de una manera más simple por que se dan con mayor frecuencia.

Como se puede ver, en esta red, si hay comunicación e interacción entre el gerente y sus subordinados. Estas relaciones que tienen no son a nivel laboral, si no de convivencia.

Esto da como resultado, que ellos prefieren comunicarse y llevar una buena relación fuera del trabajo. Sin embargo se llega a genera rumor por actitudes que toman algunos miembros del área con respecto al Subgerente, sobre fallas laborales, desempeño y productividad de los mismos.

Se nota que ellos realmente se llevan bien, pero la pregunta sería ¿por qué no pueden comunicarse laboralmente en forma eficaz?

### 3.2 Diagnóstico de clima organizacional

El clima laboral podemos definirlo como el ambiente social que se genera alrededor de los equipos de trabajo y que van a contribuir o limitar, según sea el caso, a las relaciones humanas, la comunicación, la disposición o la labor de equipo, para llevar a cabo sus funciones siguiendo los procedimientos que se tienen determinados. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esta abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional<sup>56</sup>.

Brunet<sup>57</sup> (1987) expresa que el clima está integrado por:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y el aprendizaje.
- Los grupos e intergrupos dentro de la organización: su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación: motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- El liderazgo: poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura de la organización: macrodimensiones y microdimensiones.
- Los procesos organizacionales: evaluación del rendimiento, sistema de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Estos elementos, desde el punto de vista de la organización redundarán en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo y supervivencia.

La teoría del clima organizacional de Likert (1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacional que los mismo perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

---

<sup>56</sup> Brunet Luc, 1987, p.16

<sup>57</sup> Brunet Luc, 1987,p.40

Likert establece tres tipos de variables<sup>58</sup>: *variables casuales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; *variables intermedias*: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; *variables finales*: surgen como resultado del efecto de las variables casuales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Estas variables definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima.

Asimismo, Likert<sup>59</sup> diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- *Método de mando*, es decir, la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; *las fuerzas motivacionales*: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades;
- *Procesos de comunicación*: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos;
- *Procesos de influencia*: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización;
- *Procesos de toma de decisiones*: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones;
- *Procesos de planificación*: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

A continuación se muestra el diagnóstico realizado en la subgerencia de desarrollo humano de PEMEX Refinación y posteriormente los resultados que se obtuvieron.

---

<sup>58</sup> Brunet Luc, 1987, p. 29

<sup>59</sup> Brunet Luc, 1987, pp.45,46

## DIAGNÓSTICO

Para las instituciones es de gran importancia saber y conocer qué clima se encuentra en su ambiente social, que es lo que afecta a los empleados y a la organización misma. El clima esta constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización pudiendo influir en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la organización.

Hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicacional de una organización: **satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medida de discrepancias.**

**Medidas del Clima de Satisfacción:** estas medidas a menudo se incorporan de otras actitudes del empleado a panoramas morales. Hay cuestionarios que miden la satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo. Se pueden diseñar cuestionarios enfocados a una gran variedad de propósitos tales como: confianza y resistencia, apertura y timidez, participación en la toma de decisiones, percepción de la justicia, entre otros<sup>60</sup>.

Un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediaciones usadas, es usar escalas “Likert-tape”, esto es, un enunciado es seguido por una escala de 5 o 7 puntos en la cual se puede contestar. Si se está de acuerdo o en desacuerdo.

**Medidas de discrepancia:** El segundo acercamiento al diagnóstico del clima comunicacional de una organización, enfoca ciertas **discrepancias** entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. El acercamiento usa dos cuestionarios iguales, los cuales se registraran sus opiniones sobre lo apropiado e inapropiado de los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de trabajo<sup>61</sup>, etc.

Cabe mencionar que, en la Subgerencia de Desarrollo Humano, se aplicó el **diagnóstico de Medidas de discrepancias**. A continuación se presenta el análisis realizado y los resultados que se obtuvieron.

---

<sup>60</sup> Timm, P., 1986, p.8

<sup>61</sup> Timm, P., 1986, p.9

## **ANÁLISIS**

### **Trabajadores y sus características**

#### **Subgerencia de Desarrollo Humano (3 persona)**

- *Subgerente de Desarrollo Humano Mtro. Jaime López Aguilar*
- *Secretarias generales de la Subgerencia de Desarrollo Humano, Silvia Ximello Zamora y Miriam Hernández Rodríguez*

#### **Superintendencia General de Capacitación y Desarrollo (5 personas)**

- *Superintendente General de Capacitación y Desarrollo, Mtro. Francisco X. González Cortés*
- *Coordinadora de la Superintendencia de Capacitación y Desarrollo, Lic. Patricia Delgado Hernández*
- *Coordinadora de Servicio Social y Becas, Lic. Laura Elena Priego Ramos*
- *Secretarias de la Superintendencia de Capacitación y Desarrollo, Lic. Olga Resendiz Arteaga y Lic. Lucila Santibáñez Selvas*

#### **Superintendencia General de Reclutamiento y Selección (4 personas).**

- *Superintendente General de Reclutamiento y Selección, Lic. Claudia Luz Comparán Guerrero*
- *Asistente de la Superintendencia General de Reclutamiento y Selección, C.P. Jorge Rangel Grimaldo*
- *Coordinador General de Cambios de Personal, Lic. Marco A. Blanco Jiménez*
- *Secretaria General de la Superintendencia General de Reclutamiento y Selección, Graciela Martínez Patiño*

#### **Superintendencia General de Evaluación de Desempeño (4 personas).**

- *Superintendente General de Evaluación de Desempeño, Tomás Torres Trejo*
- *Coordinadores Generales de la Superintendencia de Evaluación de Desempeño, Lic. Salvador Jasso Cervantes y Lic. Iván A. Rodríguez Lizárraga*
- *Secretaria general de la Superintendencia de Evaluación de Desempeño, Carmen Oviedo Hernández*

## IDENTIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE DESARROLLO HUMANO

Nombres	Edad	Antigüedad	Situación contractual	Escolaridad
Jaime López Aguilar	46	16	Confianza	Maestría
Silvia Ximello Zamora	44	3	Confianza	Carrera técnica
Miriam Hernández Rodríguez	42	7	Confianza	Carrera técnica
Claudia Luz. Comparán Guerrero	35	6	Confianza	Licenciatura
Jorge Rangel Grimaldo	45	10	Confianza	Licenciatura
Tomás Torres Trejo	51	6	Confianza	Licenciatura
Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga	31	4	Confianza	Licenciatura
Salvador Jasso Cervantes	53	9	Confianza	Carrera técnica
Carmen Oviedo Hernández	47	5	Confianza	Carrera técnica
Graciela Martínez Patiño	54	8	Sindicalizada	Carrera técnica
Marco A. Blanco Jiménez	37	6	Confianza	Licenciatura
Francisco Xavier González Cortés	47	15	Confianza	Maestría
Laura E. Priego Ramos	38	5	Confianza	Licenciatura
Patricia Delgado Hernández	32	4	Confianza	Licenciatura
Lucila Santibáñez Selvas	53	6	Sindicalizada	Carrera técnica
Olga Reséndiz Arteaga	43	5	Confianza	Carrera técnica

### Evaluación de la escala Preferencial de Comunicación

El cuestionario se aplicó a 16 trabajadores, de los cuales 3 son superintendentes, 5 coordinadores, 6 secretarías, 1 asistente y el Subgerente de Desarrollo Humano. A continuación se presenta el formato del cuestionario utilizado para obtener las medidas de discrepancias del diagnóstico del clima organizacional. Cabe mencionar que la muestra del cuestionario que se presenta fue aplicada a coordinadores y secretarías; al subgerente y a los tres superintendentes se les aplicó el mismo cuestionario pero con otras indicaciones como se muestra en el anexo 2.

### 3.2.1 Encuesta-cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esta información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado. Si desea hacer algún comentario puede hacerlo al final en la parte posterior de la hoja.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presentan...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia/estado financiero de la empresa...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisan...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del la Subgerencia de Desarrollo Humano...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
24. La dirección de Comunicación Social debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al área, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos del área.
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de este rechazo
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7
28. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir toando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- 1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forma parte...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

34. La participación activa de todos los empleados es existencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

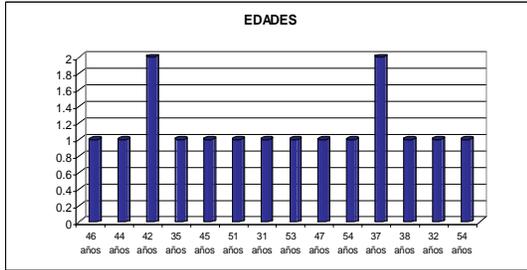
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa...

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

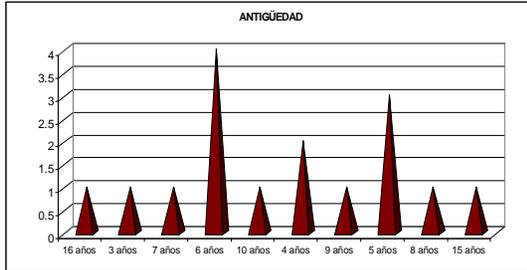
Para poder explicar cada una de las respuestas dadas por los encuestados, se necesita conocer cuáles fueron sus opiniones, quienes comparten o se acercan a ideas en común y en general conocer si coincidieron en los elementos que fueron tomados en cuenta en el cuestionario. Es por ello que se debe de realizar un formato de vaciado de información en el que se logra identificar todas las respuestas de los trabajadores; el formato de vaciado lo pueden consultar en el anexo 3 de la presente investigación.

A continuación se presentan las gráficas de los resultados de la encuesta aplicada a los miembros de la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación:

## Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional representados en gráficas



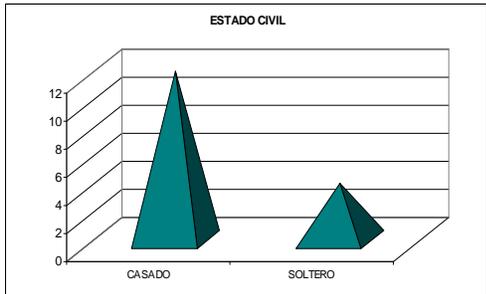
La edad promedio de los trabajadores se encuentra entre los 31 y 54 años.



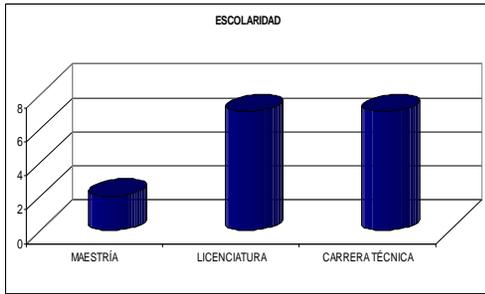
La antigüedad que tienen los trabajadores dentro de la empresa es de entre 3 y 16 años.



Se puede ver como en esta subgerencia hay más trabajadores de confianza que sindicalizados.



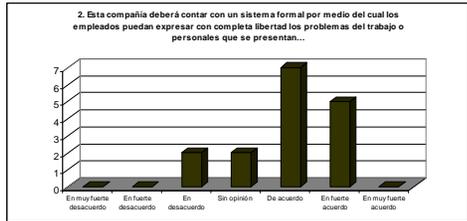
Se puede observar que la mayoría de los miembros a los que se les aplicó el cuestionario tienen compromiso formal



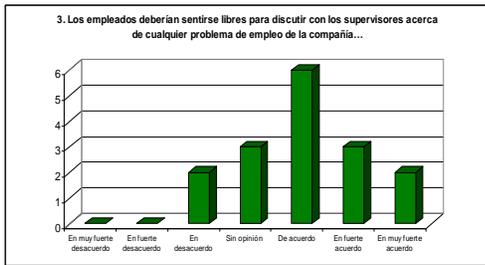
Se nota que sólo dos trabajadores tienen un grado mayor de estudios que el resto.



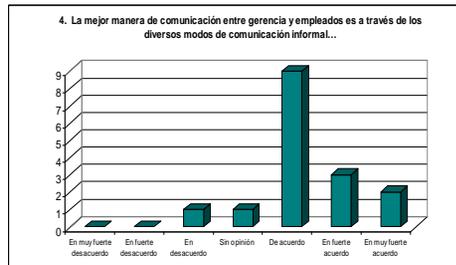
Los empleados no son tomados en cuenta para planes futuros de la organización.



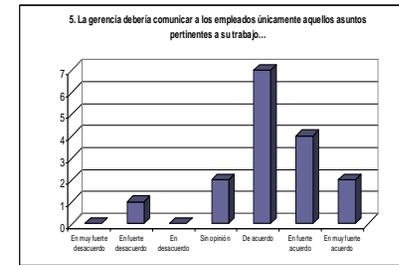
Los empleados tienen la necesidad de expresar su opinión referente al trabajo que realizan.



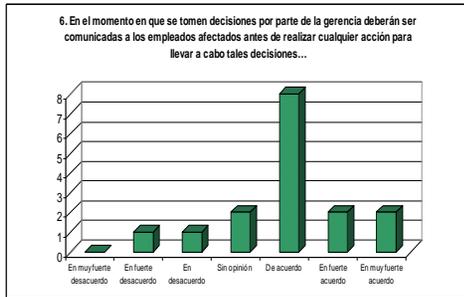
Los empleados quieren ser escuchados por sus supervisores.



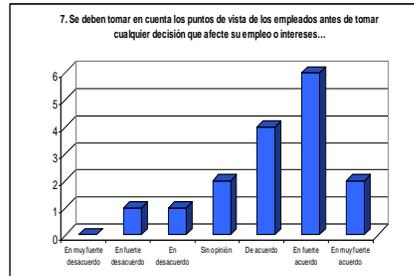
Los empleados opinan que la mejor forma de comunicarse es de forma informal.



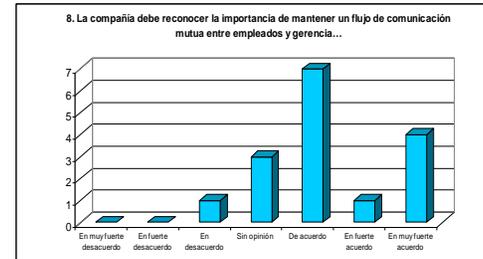
La mayoría opina que la gerencia debe comunicar asuntos de trabajo, no más.



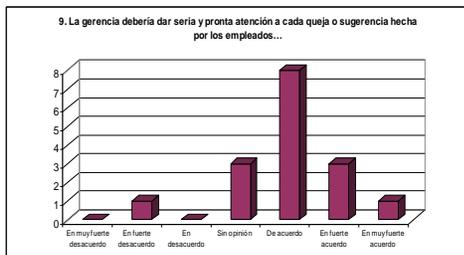
El empleado quiere que lo tomen en cuenta en las decisiones que tome la organización acerca de su empleo o intereses.



El empleado quiere que lo tomen en cuenta en las decisiones que tome la organización.



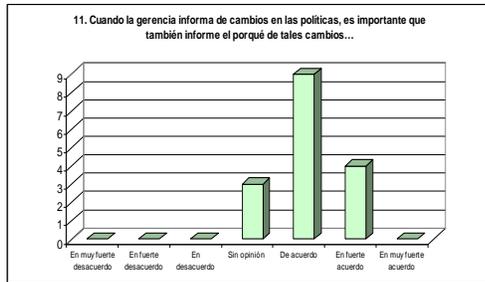
Reconocen la importancia de mantener un flujo de comunicación entre empleados y gerencia.



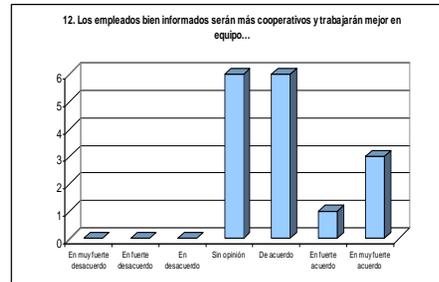
La gerencia debe poner atención a las quejas y sugerencias que den los empleados.



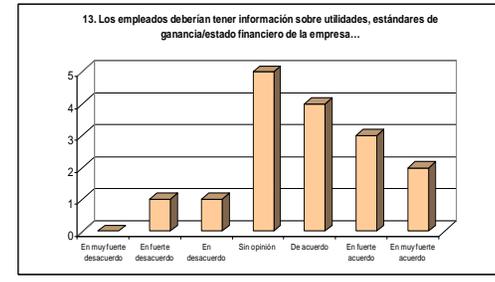
Los empleados necesitan ser informados acerca de problemas laborales



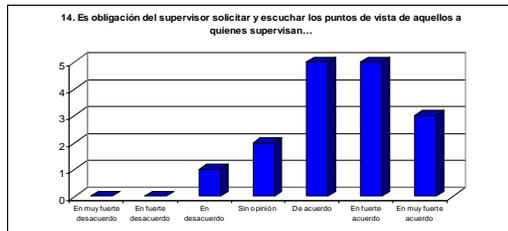
La gerencia debe informar a los empleados acerca de los cambios que haya en la organización.



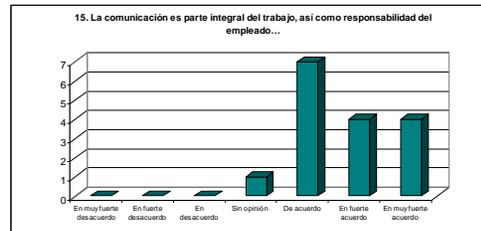
Los empleados trabajan mejor y en equipo cuando son bien informados.



Los empleados quieren ser informados sobre utilidades y ganancias de la empresa, pero la organización no está de acuerdo en eso.



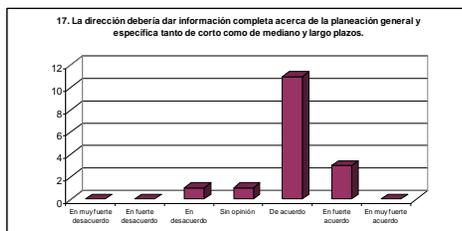
Coinciden en que es la obligación del supervisor escuchar los puntos de vista de quienes supervisan.



La comunicación es de suma importancia para el trabajo y responsabilidad del empleado de llevarla a cabo.



Los problemas existentes en un grupo de trabajo, deben ser informados antes a ellos que al resto de la Subgerencia.



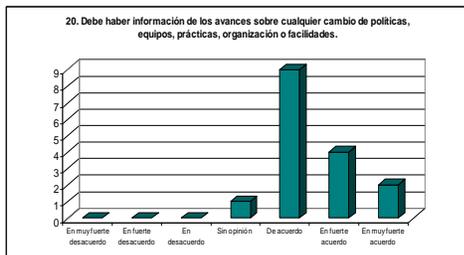
Desean que la gerencia les informe acerca de planes a corto y largo plazo.



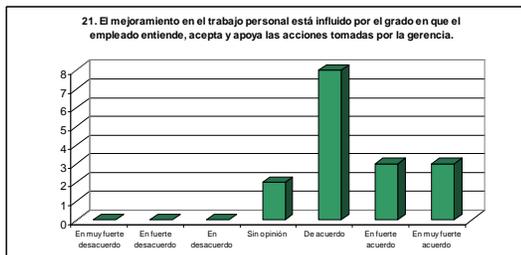
Los empleados necesitan sentirse libres para poder consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.



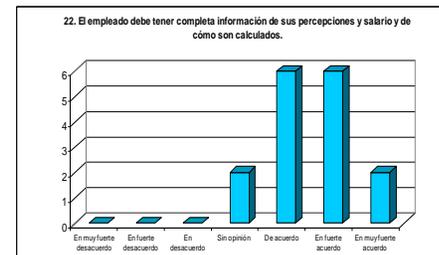
Los empleados quieren ser informados acerca de los problemas y de los logros de la organización.



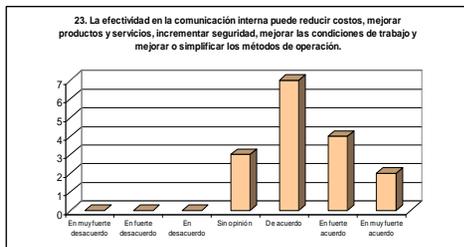
Los encuestados coinciden en que deben ser informados sobre cambios de políticas, equipos y planes que tenga la organización.



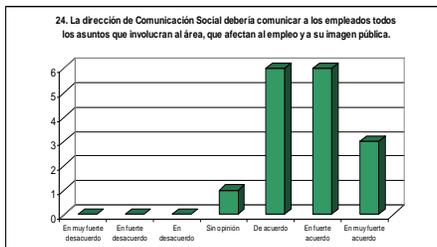
El mejoramiento del trabajo personal es porque los empleados entienden, aceptan y apoyan las acciones tomadas por la gerencia.



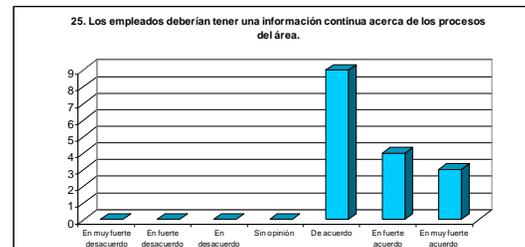
El empleado quiere saber como es calculado su salario.



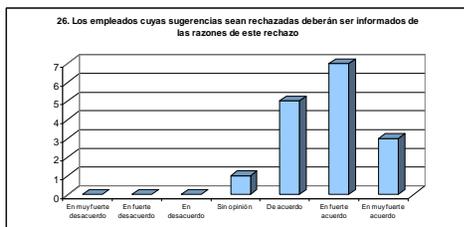
Coinciden en que la efectividad de la comunicación interna reduce problemas laborales.



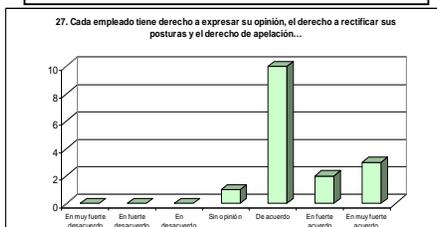
El área de comunicación social tiene el compromiso de informar a los empleados los asuntos que afecten al empleo y a su imagen pública.



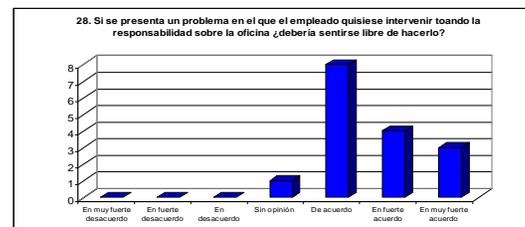
Los empleados deben estar informados acerca de los procesos del área.



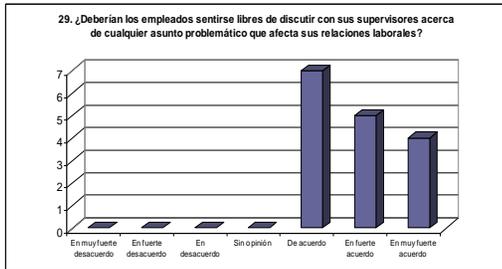
Los empleados quieren ser informados de las razones por el cuál llegan a rechazar sus sugerencias.



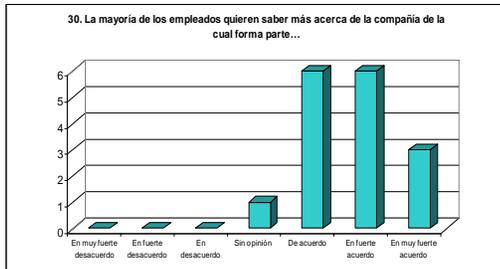
Coinciden en que tienen derecho a expresar sus puntos de vista.



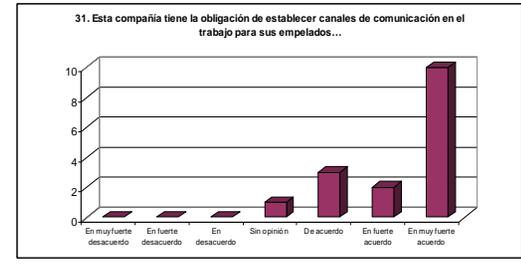
El empleado quiere sentirse libre de tomar la responsabilidad de la oficina para solucionar problemas existentes en ese momento.



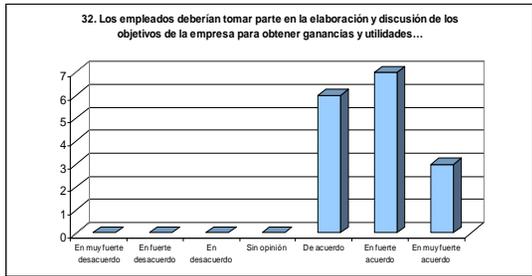
El empleado quiere sentirse en completa libertad de expresar sus ideas con los supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecte sus relaciones laborales.



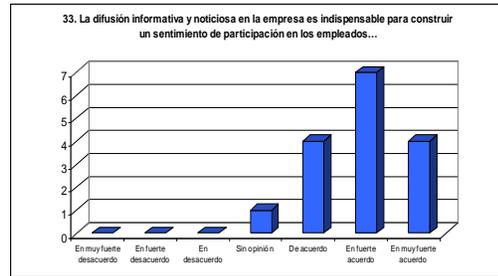
Los empleados quieren saber más acerca de la organización de la cual forman parte.



La organización necesita establecer canales de comunicación para sus empleados.



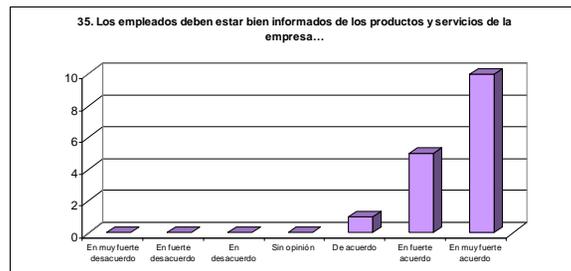
El empleado quiere ser parte de las decisiones en la elaboración de objetivos de la empresa para la obtención de



A través de la difusión informativa permite a los empleados a participar más en las decisiones que tome la empresa



La participación de los empleados es importante para el éxito de la comunicación interna en las organizaciones.



Los empleados deben estar completamente informados acerca de los servicios y productos de su empresa en donde laboran.

Después de otorgarle una breve interpretación a cada una de las gráficas mostradas, se puede puntualizar lo siguiente:

- Los empleados no se sienten identificados con la organización y quieren ser reconocidos por ésta.
- Los empleados sienten la necesidad de que su superior les conceda parte de su tiempo y espacio para intercambiar información laboral sobre todo por que están conviviendo en el mismo lugar. Cabe mencionar que necesitan interactuar de manera más directa superiores-subalternos para que les den confiabilidad, con la finalidad de que su ambiente laboral sea más agradable y su trabajo eficaz. Sin embargo no es sólo responsabilidad del superior, también el empleado debe involucrarse más y trabajar en ello.
- Buscan ser valorados e incluidos en la toma de decisiones que le compete a los mandos superiores y medios. Además desean participar en la elaboración de objetivos para el éxito de la organización. Cabe mencionar que éste es también trabajo del empleado, debe entonces trabajar en ello, a fin de integrarse y convertirse en un equipo de trabajo.
- Los empleados desean expresar sus opiniones referentes a los problemas que hay en su trabajo o a nivel personal, desean ser escuchados por sus superiores.
- Están conscientes de que una buena comunicación interna beneficia en llevar de manera adecuada la organización en el grupo de trabajo, el problema radica en que no hay iniciativa y no ejecutan ese paso.
- El empleado exhorta a que sus superiores ponga atención a las sugerencias y quejas que hacen referente a la organización y/o a su lugar de trabajo. Pero si no hay peticiones es imposible que exista una colaboración entre ambas partes (jefe-subordinado). Si el jefe no está enterado de lo que siente y quiere el subordinado, no habrá cambios como lo demandan.
- Piden ser informados acerca de los problemas o logros que presenta la organización. Asimismo ser informados acerca de los cambios existentes y de planes a corto o largo plazo.
- Los empleados tienen conocimiento de los órganos internos de comunicación e información, sin embargo no son utilizados por éstos.
- Los superiores no se preocupan por tener una buena relación y mantener informado al subordinado.

### 3.2.2 Resultados

Para evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores, se debe realizar un formato de vaciado con los siguientes pasos:

1. Se saca el promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Este resultado se registra en la primera columna.
2. Se realiza la misma operación con las respuestas de los supervisores y se registra los promedios obtenidos por cada aspecto en la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera:
  - a) Se sustrae el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y se escribe el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -).
  - b) Asignar un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 6.00	5

- c) Comparar las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (un, uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 5.
  - d) Sumar los números de las columna 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anote el resultado en la columna 6.

A continuación se presentan los resultados arrojados de la encuesta para el diagnóstico de clima organizacional en las medidas de discrepancias realizada a los miembros de la Subgerencia de Desarrollo Humano de PEMEX Refinación.

### Evaluación de la escala Preferencial de Comunicación

No. de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del Superintendente	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del Superintendente
1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.	5.4	3.5	-1.9	1	2	3
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presentan.	5.3	3.7	-1.6	1	2	3
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.	5.4	3.7	-1.7	1	2	3
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal.	5.4	4.7	-0.7	0	1	1
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	5.4	4.5	-0.9	0	1	1
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	5.2	4	-1.2	1	2	3
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.	5.7	3.7	-2	2	3	5
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.	5.4	4.7	-0.7	0	1	1
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.	5.2	4.2	-1	1	2	3

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.	5.2	4.7	-0.5	0	1	1
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.	4.9	5.5	0.6	0	1	1
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	5.7	5.5	-0.2	0	1	1
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia/estado financiero de la empresa.	4.9	5.2	0.3	0	1	1
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisan.	5.5	5.2	-0.3	0	1	1
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	5.7	5.7	0	0	1	1
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del la Subgerencia de Desarrollo Humano.	5	4.7	-0.3	0	1	1
17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.	5.1	4.7	-0.4	0	1	1
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.	5.1	5	-0.1	0	1	1
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización.	5.5	5.2	-0.3	0	1	1
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.	5.4	5.5	0.1	0	1	1
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.	5.3	5.7	0.4	0	1	1
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados.	5.5	5.5	0	0	1	1
23. La efectividad en la comunicación interna	5.1	6	0.9	0	1	1

puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.						
24. La dirección de Comunicación Social debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al área, que afectan al empleo y a su imagen pública.	5.4	6	0.6	0	1	1
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos del área.	5.4	6.2	0.8	0	1	1
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de este rechazo.	5.7	6	0.3	0	1	1
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	5.2	6	0.8	0	1	1
28. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?	5.3	6.2	0.9	0	1	1
29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?	5.7	6.2	0.5	0	1	1
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forma parte.	5.5	6.2	0.7	0	1	1
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	6.1	7	0.9	0	1	1
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.	5.7	6.2	0.5	0	1	1
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.	5.6	6.7	1.1	1	2	3
34. La participación activa de todos los empleados es existencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas.	5.5	6.5	1	1	2	3
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.	6.4	7	0.6	0	1	1

## RESULTADOS

A partir de los resultados que arrojó el diagnóstico de clima se puede constatar que los integrantes de la subgerencia de desarrollo humano no se sienten en confianza para manifestar aquellas situaciones que pudieran recaer en un conflicto. Consideran que el superior debe comunicar aquellos asuntos que involucren el área, el trabajo, así como la participación con respecto a logros, actividades de tarea o situaciones de incertidumbre, ya que no están del todo informados.

Se percibe que el individuo en la organización siente la necesidad de ser tomado en cuenta por el superior, desean ser valorados y formar parte en la opinión de toma de decisiones del superior, asimismo desean sentirse parte de la organización, y que ésta los identifique.

Asimismo los empleados mencionan que la obligación del superior es escuchar dudas, opiniones, sugerencias y quejas que se ocasionen en el proceso de trabajo; además consideran necesaria la difusión de información en la institución para fomentar la participación en los empleados.

Sin embargo hay contradicciones en el sentido de que los empleados desean tener contacto con el superior y ser tomados en cuenta por éstos, pero si también ellos no buscan la manera de acercarse y de entablar una comunicación pues probablemente nunca se de este acercamiento.

Para esto se requiere más interacción entre el superior y los subordinados para que se entiendan a partir del diálogo, es decir, para que los empleados sepan mediante el supervisor que se puede contar con él sin temor alguno, se debe buscar la participación de los demás ya que todos pertenecen al mismo grupo laboral.

Otro problema es que los empleados no conocen la institución donde trabajan, y eso es un gran problema por que entonces quiere decir que su área de comunicación es ineficaz ya que no les proporciona dicha información. Sin embargo, éste también es trabajo de empleado, es decir, ellos también necesitan buscar y pedir esa información, ya que si no la solicitan pues ésta nunca llegara.

El encargado del área de comunicación interna necesita trabajar en esta problemática, necesita poner en marcha la información que tiene para transmitir a los empleados y lo puede dar a conocer a través de productos comunicativos, esto con la finalidad de que el trabajador este enterado de la cultura de la institución y de las decisiones que toman, asimismo permitirá que la organización conozca a sus empleados, sus necesidades y sus inquietudes. Por lo tanto, en el siguiente apartado se hará mención de estos productos y posteriormente se hará una propuesta para el manejo eficaz de éstos.

Otro problema que se identificó es que sigue presente el sistema burocrático en esta subgerencia, es decir, existe esa resistencia al cambio por parte de los individuos, no hay compromiso, no hay cooperación y mucho menos lealtad con y hacia la institución a la que sirven.

Finalmente se observa, en el cuadro de evaluación de la escala preferencial de comunicación, que el resultado de la columna 6 (error del superintendente) es mayor de 3, por tanto es un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Hay un malentendido en la transmisión y recepción de los mensajes.

Además se percibe que esta Subgerencia necesita que sus flujos de información mejoren, esto a través, de la mejora de su comunicación e interacción, para que a partir de ahí trabajen eficazmente, en forma individual y sobre todo grupal, ya que el trabajo en equipo constituye hoy en día un pilar fundamental en el logro de los objetivos de la empresa además de que puede dar buenos resultados en las tareas encomendadas.

### 3.3 Productos comunicativos

Para poder transmitir información de cualquier índole, las organizaciones necesitan hacer uso de productos comunicativos. Un producto comunicativo es un medio por el cual se da a conocer información referente a una organización, por lo tanto debe ser un texto breve y claro.

Los productos comunicativos son medios de expresión<sup>62</sup>, preparan aspectos del manejo de la información; permiten salir de anonimato y dialogar con el entorno, es una forma de existir de la organización. En un producto comunicativo se comunica información por medio de:

- Un documento escrito (con dos opciones: informe o ensayo)
- Una página Web
- Una presentación en Power Point.

El diseño de un producto es previo al desarrollo o realización, para realizarlo se debe reconocer: *qué aspectos específicos tiene y qué estructura se debe diseñar*. En el diseño de cada producto se deben atender los aspectos específicos que cada medio tiene, esto mediante tres aspectos: el sensorial, el contenido (con su lógica de desarrollo y organización) y el formato o estructura propia.

Cada producto comunicativo tiene características propias, diferencias específicas en el manejo (organización, ubicación y representación) de la información, que deben ser atendidas. Para realizar bien estos productos se deben considerar las formas específicas de la lógica de desarrollo, contenido, tratamiento y extensión del texto.

Los mensajes que se distribuyen a través de productos comunicativos, están divididos en dos categorías:

- Mensajes internos: principalmente utilizan como medio de comunicación, los tableros, circulares, el boletín interno y folletería informativo-educativa.
- Mensajes externos: principalmente se dirigen al público en general y su principal objetivo es el de utilizar los canales de comunicación masiva en el que se promueven los productos.

---

<sup>62</sup> Vázquez Arteaga, 2008. Clase impartida en la FES Acatlán sobre manual de productos comunicativos.

### 3.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación

En la actualidad la capacitación y el desarrollo del personal se han constituido en sólidos pivotes que tienen un positivo impacto en la preservación y el trato de la clientela, en los niveles de calidad logrados, en la productividad global de la organización y en la lucha por sectores más amplios del mercado. La calidad de la capacitación y el desarrollo depende, de una sólida determinación de las necesidades que pretende satisfacer.

La capacitación es el proceso de enseñanza y aprendizaje para incrementar los conocimientos, habilidades y mejorar las actitudes de los trabajadores, encauzado a elevar la efectividad y rentabilidad de la empresa. Además implica la ejecución de cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares y actividades posteriores. La capacitación es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal. Asimismo ofrece conocimientos al personal, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña.

Para que la capacitación y el desarrollo sean de calidad, se requiere no sólo conocer con precisión las necesidades, sino utilizar los métodos y los medios que respondan tanto a la naturaleza de las demandas como a los recursos e infraestructura con que cuenta la organización.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) plantea que necesidades de capacitación y adiestramiento se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja<sup>63</sup>.

A continuación se presenta el diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en la Subgerencia de Desarrollo Humano con la finalidad de conocer las carencias que los trabajadores de esta área tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada; posteriormente se presentarán las cartas descriptivas de los cursos de capacitación que se proponen.

---

<sup>63</sup> UCECA, Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, México, Editorial Popular de los trabajadores, 1979, Pág. 11.

## DIAGNÓSTICO

### Tipo de Necesidad

- Encubiertas: Porque los trabajadores presentan problemas de desempeño en su puesto de trabajo, derivados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

#### 1. Área crítica: Subgerencia de Desarrollo Humano

A través del análisis que se realizó y de pláticas sostenidas con los colaboradores de la Subgerencia de Desarrollo Humano, se encontró que hay problemas de coordinación en las actividades laborales ya que no se comunican adecuadamente y su trabajo es muy individualizado. Esto provoca que el trabajo se realice de forma lenta y duplicado, además de generar errores en la elaboración de los mismos. Por otro lado, no todos los empleados son conscientes de que hay una desorganización en las tareas que se llevan a cabo, pues estas labores se deben realizar en equipo o en grupos de trabajo.

#### 2) Selección de puesto

- Subgerencia de Desarrollo Humano
  - Mtro. Jaime López Aguilar: Subgerente
  - Miriam Hernández: Secretaria
  - Silvia Ximello Zamora: Secretaria
- Superintendencia General de Capacitación Y Desarrollo
  - Lic. Francisco Xavier González Cortés: Superintendente General
  - Lic. Lucila Santibáñez Selvas: Secretaria
  - Lic. Patricia Delgado Hernández: Coordinadora
  - Lic. Laura Elena Priego Ramos: Coordinadora de Servicio Social y Becas
  - Lic. Olga Resendiz Arteaga: Secretaria
- Superintendencia General de Reclutamiento y Selección
  - Lic. Claudia Luz Comparán Guerrero: Superintendente General
  - C.P. Jorge Rangel Grimaldo: Asistente
  - Graciela Martínez Patiño: Secretaria

- Lic. Marco Antonio Blanco Jiménez: Coordinador General de Cambios de Personal
- Superintendencia General De Evaluación y Desempeño
  - Tomas Torres Trejo: Superintendente General
  - Lic. Salvador Jasso Cervantes: Coordinador
  - Lic. Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga: Coordinador
  - Carmen Oviedo Hernández: Secretaria

### **3) Descripción de puestos**

- Subgerencia de Desarrollo Humano

En este puesto, el gerente se encarga de autorizar los trámites que se deben de llevar a cabo, es decir, él es quien da autorización para los cursos que se van a impartir, para los procesos de incorporación del personal, las personas que tienen que ser evaluadas, y el que establece cuando hay que realizar las reuniones de trabajo. Las secretarías reciben órdenes para que pasen la información al resto del personal (superintendentes).

- Superintendencia General de Capacitación Y Desarrollo

En esta superintendencia se llevan a cabo los cursos de capacitación para el personal, coordinan los cursos, los trabajadores que deben integrarse a éste, llevan el control de las personas que entran a realizar servicio social y son los que coordinan las becas.

- Superintendencia General de Reclutamiento y Selección

En esta área se lleva a cabo el proceso de incorporación de personal, así como la aplicación de exámenes psicométricos y gerenciales para el personal que labora en esta institución o bien los que se incorporaran, y finalmente el proceso de cambio de puesto o de personal.

- Superintendencia General De Evaluación y Desempeño

Aquí se recopila la información acerca de las personas que han sido evaluadas, o bien, quien falta por evaluar. Además de obtener los resultados de las evaluaciones.

#### 4) Selección de técnicas de investigación y elaboración de instrumentos respectivos

Se tomaron como técnicas de investigación la entrevista y para la obtención de las tareas de necesidades se tomó la técnica de observación.

#### Resultados de la DNC

##### Trabajadores y sus características

Nombres	Edad	Antigüedad	Situación contractual	Escolaridad	Turno
Jaime López Aguilar	46	16	Confianza	Maestría	8 a.m a 8 p.m
Silvia Ximello Zamora	44	3	Confianza	Carrera técnica	8 a.m. a 6 p.m.
Miriam Hernández Rodríguez	42	7	Confianza	Carrera técnica	8 a.m. a 6 p.m.
Claudia L. Comparan Guerrero	35	6	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Jorge Rangel Grimaldo	45	10	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Tomás Torres Trejo	51	6	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Iván Alejandro Rodríguez Lizárraga	31	4	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Salvador Jasso Cervantes	53	9	Confianza	Carrera técnica	8 a.m. a 6 p.m.
Carmen Oviedo Hernández	47	5	Confianza	Carrera técnica	8 a.m. a 6 p.m.
Graciela Martínez Patiño	54	8	Sindicalizada	Carrera técnica	8 a.m. a 4 p.m.
Marco A. Blanco Jiménez	37	6	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Francisco Xavier González Cortés	47	15	Confianza	Maestría	8 a.m. a 8 p.m.
Laura E. Priego Ramos	38	5	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Patricia Delgado Hernández	32	4	Confianza	Licenciatura	8 a.m. a 6 p.m.
Lucila Santibáñez Selvas	53	6	Sindicalizada	Carrera técnica	8 a.m. a 4 p.m.
Olga Resendiz Arteaga	43	5	Confianza	Carrera técnica	8 a.m. a 6 p.m.

#### **4. Propuesta comunicativa en PEMEX**

El problema que se identificó es, que la interacción entre los individuos es deficiente, por lo que impide que la información fluya correctamente y la comunicación se de y se reciba de forma eficaz. Cabe mencionar que esto sólo se da en cuestión laboral, ya que en lo social la interacción es bastante buena. Es importante mencionar que el principal medio para comunicarse en esta institución es el correo electrónico y el teléfono, lo que impide la interacción entre los individuos así como el desarrollo laboral ya que los miembros de esta área utilizan estos medios de forma incorrecta.

La propuesta de comunicación tiene como objetivo, a través del análisis realizado del organigrama, organidrama, sociograma y redes y del diagnóstico de clima organizacional, orientar a los empleados en la consideración adecuada de los contenidos y prácticas de la comunicación como elemento esencial de su trabajo. Se propone propiciar mediante una comunicación funcional la existencia de la dimensión de apoyo en el personal, crear estructuras y procesos eficaces de comunicación interna, reuniones de trabajo, comunicación cara a cara e interacción, para reducir costos energéticos y pérdida de tiempo. Además del uso apropiado de las tecnologías, en este caso el correo electrónico y de la intranet para fines extraoficiales. Asimismo el uso de productos comunicativos para la distribución de mensajes internos y externos. Cabe mencionar que también se propone que se capacite al personal para lograr que trabajen en equipo, ya que ellos no están acostumbrados a trabajar de esta forma, sin embargo es necesario.

Una vez identificados y analizados los flujos informativos de PEMEX Refinación, particularmente la Subgerencia de Desarrollo Humano, se propone para la mejora de transmisión de información y comunicación, implementar un plan de comunicación interna mediante el uso adecuado de los diferentes medios de transmisión de información, que servirá desde ahora, para planear, ejecutar, controlar y evaluar las condiciones de la organización.

La información se transfiere dentro de la organización a través de mecanismos de comunicación, es decir, entre interlocutores, entre tipos de comunicación, canales de comunicación, interacción entre individuos y grupos, y redes de comunicación.

En relación a los tipos de comunicación, las comunicaciones son laterales y/o recíprocas. La comunicación lateral implica el sentido único en la dirección de la información. Hay limitaciones de comunicación dentro de la Subgerencia de Desarrollo Humano debido a los soportes utilizados (fax, teléfono, e-mail e intranet), los conocimientos y operatividad de los empleados y de las decisiones de los directivos, que impiden que toda la información sea transmitida. Por tanto, se analizaron las redes formales e informales de la organización para comprender sus interacciones.

Los tipos de redes pueden ser centralizadas o circulares. Las comunicaciones pueden tener unos contenidos muy variados: contenidos centrados en las tareas, en las necesidades psicológicas de los individuos. Unos contenidos que deben ser pertinentes (comunicación que hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización), lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los porteros, y favorecer la pertinencia de las informaciones analizando críticamente la información disponible.

En el siguiente capítulo se presentarán las propuestas ya mencionadas, iniciando con un plan de comunicación interno; siguiendo con el uso adecuado de los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia la subgerencia (mensajería electrónica, teléfono e intranet), posteriormente el uso de productos comunicativos para que transmitan información de manera eficaz ya que un producto comunicativo son todas las formas que tiene una organización para poder expresarse; y finalizando con dos cursos de capacitación, ya que el personal es muy individualista y no les agrada trabajar en equipo y prefieren hacerlo solos, provocando que el trabajo se realice de forma lenta y duplicado, además de generar errores en la elaboración de los mismos. Por lo anterior, se proponen los siguientes cursos:

- a) Trabajo en equipo: con la finalidad de que conozcan e identifiquen las características, propósitos y necesidades del trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
- b) Relaciones Humanas: con la finalidad de que conozcan la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.

#### **4.1 Plan de comunicación interno**

Elaborar un plan de comunicación interno donde intervengan los siguientes aspectos:

- Promover la integración de los integrantes del área o departamento.
- Las relaciones, estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la Subgerencia de Desarrollo Humano aprovechando los medios, canales de información y comunicación.
- Fomentar reuniones de trabajo para favorecer la comunicación e interacción para reducir costos energéticos y pérdida de tiempo.
- Las relaciones de convivencia: la comunicación entre individuos de la Subgerencia de Desarrollo Humano.
- Uso apropiado de las tecnologías, como es el caso de correo electrónico, el teléfono para asuntos oficiales y aclaraciones, además del uso de la intranet para fines extraoficiales.

**En las reuniones de trabajo se propone:**

- Que las reuniones de trabajo se den de manera planeada entre el Subgerente y los Superintendentes, de esta forma se favorece el contacto personal, facilita la comunicación cara a cara y ayuda a cohesionar al equipo. Esto también servirá, desde ahora, para planear, ejecutar, controlar y evaluar las condiciones de cada área que forma parte de la organización.
- Lo anterior con la finalidad de que todos los componentes tengan un conocimiento exacto de la situación del trabajo, de las líneas en las que se está y en las que se avanza, de las dificultades que se estancan y de las decisiones que se toman.

- Debater y decidir sobre aquellos asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo. Lo cual propiciará en los subordinados el sentido de pertenencia a la organización.
- Las reuniones únicamente se deben convocar cuando haya una razón que lo justifique. No se puede frivolar convocando reuniones sin un objetivo claro, simplemente porque toca hacerlo, es decir, cada que se convoque a una reunión deberá ser previamente estructurada por el encargado del área, deberá definir estrictamente el objetivo de dicha reunión, puntos de relevancia a tratar, tiempo estimado y posibles soluciones, entre otros.
- Se propone que las reuniones sean los días lunes a las 10 a.m. como día inicial de la semana de trabajo donde se informará las actividades específicas a realizar de cada área y los viernes a las 10 a.m. donde se informará y evaluará los avances de trabajo o en su defecto los retrocesos, de igual manera esto permitirá proponer soluciones si se requiere.
- El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos los miembros, para que todos interactúen.
- Durante las reuniones, las secretarías deben ir tomando notas de los asuntos tratados, decisiones adoptadas y posibles actuaciones encomendadas a algunos miembros.
- Será responsabilidad absoluta del subgerente de desarrollo de estas reuniones en el día y tiempo especificado. Con el fin de que resulten útiles para la organización.
- Desarrollar la técnica llamada tormenta de ideas, al inicio de cada reunión de trabajo.

## **4.2 Medios de comunicación**

### **Mensajería Electrónica**

El uso del correo electrónico en el entorno laboral como estrategia es pertinente:

- En PEMEX Refinación las cuentas de correo electrónico son asociadas al nombre del trabajador o su departamento como herramienta de trabajo imprescindible en las funciones diarias, siendo dicha herramienta utilizada por los empleados, tanto para las funciones propias de su cargo como para comunicaciones personales.

#### ***Como propuesta.***

- El Subgerente de Desarrollo Humano debe dejar sentadas las bases del uso del correo electrónico y de los sistemas informáticos, además de implantar aquellas medidas de seguridad que impidan que el trabajador pueda llevar a cabo funciones que no estén relacionadas con su cargo.
- El correo no se usará para enviar información de carácter oficial, sino al contrario, como complemento a los documentos de carácter oficial, como comentarios, preguntas, dudas e información de carácter general al público externo. Esto para evitar confusiones y/o malentendidos.
- Toda información que se envíe, debe ser escrita con el uso adecuado de ortografía, gramática y sintaxis.
- Firma electrónica de la persona que envíe el correo donde incluya cargo, ubicación, teléfono directo y extensiones.
- Deberá abrir periódicamente su buzón electrónico para consultarlo y ver si tiene mensajes. Si el individuo no busca la información, ésta no va a llegarle.

## **Uso del teléfono**

El teléfono posee fundamental importancia en las comunicaciones humanas, se requiere que el empleado sea preciso y concreto al usarlo.

### ***Como propuesta:***

- Se pretende la reducción de llamadas no productivas para lo cual es pertinente ubicar de manera estratégica los aparatos telefónicos y de igual manera controlar el acceso a ellos.
- Por teléfono se necesita hablar con más claridad para evitar confusiones o malos entendidos.
- Es conveniente que el objetivo de la llamada sea para comentarios, preguntas, confirmaciones, aclarar dudas, en general, brindar información de carácter general al público interno/externo.
- Para lograr el uso apropiado del teléfono se propone crear conciencia de la utilidad de este medio para fines estrictamente laborales y cualquier tipo emergencias.

## **Uso de la Intranet**

### ***Como propuesta:***

- El acceso a la intranet sea sólo con fines laborales, como un medio de transmisión de información.
- Ser una herramienta que permita compartir información en el interior de la organización.
- Facilitar procesos, dinamizarlos, optimizar tareas, evitando trámites burocráticos innecesarios y costosos.

- Permitir el trabajo conjunto entre los empleados.
- Actualizar constantemente la información generada.
- Ser una herramienta de fácil utilización y aprendizaje, básica, que no requiera mucho esfuerzo de utilización. Esto se puede lograr a través de una capacitación al personal.
- Facilitar el trabajo interdisciplinario, poder solicitar y brindar apoyo a sus compañeros de la organización.

Como podemos ver en materia de difusión de información, las ventajas son evidentes:

- Rapidez en la transmisión de mensajes en tiempo real
- Interactividad
- Transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios
- Facilidad de fijación (el mensaje es transmitido al que tiene derecho de recibirlo en su buzón informativo)
- Confidencialidad (el uso del correo debe componer un código personal para tener acceso al buzón).

Por otra parte los procedimientos de mensajería electrónica pueden ser justificados desde un punto de vista económico: baja en el consumo de papel en comunicación, disminución en las conversaciones telefónicas con la consiguiente economía de tiempo.

Esta propuesta puede adaptarse a otras áreas y/o departamentos para que sus flujos de información mejoren y el trabajo realizado sea eficaz en toda la organización. Cabe mencionar que fue realizada tomando en cuenta las necesidades y elementos con los que cuenta particularmente la Subgerencia de Desarrollo Humano, como fue el uso del correo electrónico, teléfono y la intranet, además de fomentar las reuniones de trabajo como una nueva forma de comunicación interna.

Si bien es cierto, en el texto anterior se expone el cómo deben usarse estos medios para lograr una mejora en la producción, ahorrar gastos no sólo energéticos sino económicos que permitirán la autorregulación y evitar la duplicación de información al interior de ésta área estudiada.

Esto permitirá generar un plan de comunicación que se enfoque en darle solución a la problemática que ya está identificada, así como llevar a cabo las propuestas de solución aquí mencionadas, para poder elaborar las herramientas que servirán para la aplicación de las mismas o para hacer llegar los cambios en el uso de los medios ya existentes.

Se considera que la propuesta presentada en este documento será de utilidad para la mejora de sus flujos de información, asimismo les permitirá tomar diferentes acciones a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta como propuesta el uso de productos comunicativos para que la subgerencia de desarrollo humano se pueda comunicar de manera eficaz con su público interno y externo.

### 4.3 Productos comunicativos

Para poder transmitir información de cualquier índole, las organizaciones necesitan hacer uso de productos comunicativos. Un producto comunicativo es un medio de expresión por el cual se da a conocer información referente a una organización, por lo tanto debe ser un texto breve y claro.

A continuación se presenta la elaboración y la función de los siguientes productos comunicativos para que a partir de esta información, la Subgerencia de Desarrollo Humano los utilice para comunicarse interna o externamente con su público y así evitar problemas y/o conflictos.

#### PAPELERÍA GERENCIAL

##### Carta comercial

Una **carta comercial** es un medio de comunicación escrito y debe ser expresada de forma clara y concisa. Es un mensaje con un fin específico:

**Características:**

Fecha, Membrete, Dirección, Texto Exposición del asunto. Vocativo, Despedida, Antefirma y Firma, Referencias finales.

**Objetivo:**

Mantener un contacto informativo  
Usarla para transacciones de información de movimientos internos de una empresa  
Utilizarla para operaciones comerciales, pedidos, solicitud de informes, quejas y reclamaciones.

**Tipo producto comunicativo:**

**Formal:** para asuntos oficiales, públicos o de negocios y/o confidenciales

**Intervención del comunicólogo:**

Asistencia en el análisis del discurso, redacción, claridad, corrección ortográfica, en otras palabras redacción y revisión de contenidos.



##### Memorándum

Escrito que se usa para intercambiar información interna entre las instituciones oficiales es decir, entre diferentes departamentos de una empresa.

**Características:**

Nombre a quien va dirigido, Nombre del remitente, Fecha, Asunto, Texto, Firma del remitente, Redacción breve, clara y precisa.

**Objetivo:**

Con el propósito de dar a conocer alguna recomendación, indicación, instrucción, disposición

**Tipo producto comunicativo:**

**Formal:** para asuntos oficiales, públicos o de negocios

**Intervención del comunicólogo:**

Asistencia en el análisis del discurso, redacción y revisión de contenidos.



## Correspondencia oficial

Se denomina oficio a la comunicación escrita hecha entre funcionarios estatales, instituciones oficiales o entre individuos de corporaciones particulares.

### Características:

Membrete, lugar y fecha, Numeración, Destinatario, Asunto, Referencia, Cuerpo o texto, Despedida, Firma y postfirma, Iniciales, Anexo, Distribución.

### Objetivo:

Tiene la función de relacionar a los órganos administrativos de la más alta jerarquía. El oficio se usa para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes o también para llevar a cabo gestiones de acuerdos, de invitación, de felicitación, de colaboración, de agradecimiento.

### Tipo producto comunicativo:

**Formal:** para asuntos oficiales

### Intervención del comunicólogo:

Asistencia en el análisis del discurso. Redacción y revisión de contenidos, definición de la información adecuada y precisa.



## Circular

Las cartas circulares tienen como cometido comunicar noticias de interés actual exponiendo, al mismo tiempo, las causas de las mismas. Normalmente, las circulares no se contestan, pero sí puede hacerse por motivos de cortesía o deseos de iniciar alguna operación comercial.

### Características:

Membrete:

Circular N

Materia/Asunto

Lugar, fecha de emisión.

De: Indicación de quien envía la circular

A: Indicación de a quien se envía.

Cuerpo: -Frase de despedida

Nombre, apellido y cargo

### Objetivo:

Anunciar la constitución, modificación o disolución de una empresa, cambios de domicilio, la visita de viajeros, la modificación de precios, etc.

### Tipo producto comunicativo:

**Formal:** para asuntos oficiales y públicos

### Intervención del comunicólogo:

Asistencia en el análisis del discurso, redacción y revisión de contenidos. Manejo de la información aplicando nota informativa



## MEDIOS INTERNOS

### Periódico

Es una publicación editada normalmente con una periodicidad diaria o semanal cuya principal función consiste en presentar noticias.

**Características:**

El periódico se presenta en dos clases de formatos: 1) El tamaño estándar o clásico que mide aproximadamente 43 cm. de ancho por 60 de alto y consta de ocho columnas. 2) El tamaño tabloide consta de cinco columnas y mide 40 cm. de alto por 28 de ancho.

**Objetivo:**

Proporcionar información clara a los lectores.

**Tipo producto comunicativo:**

Formal

**Intervención del comunicólogo:**

Análisis de información la cual será inmediata acerca de las necesidades que tenga el personal o la institución aplicándose diversos géneros periodísticos.



### Video

Es una tecnología de captura electrónica, grabación, tratamiento, almacenamiento, transmisión y reconstrucción de imágenes que representan escenas en movimiento.

**Características:**

Numero de imágenes por segundo, imágenes enfocadas

**Objetivo:**

Informar por medio de mensajes, imágenes, colores.

**Tipo producto comunicativo:**

Formal

**Intervención del comunicólogo:**

Investigar lo que se quiere informar, los objetivos y realizar un guión o *story board* en el cual se pueda transmitir la información necesaria aplicando géneros periodísticos.



### Internet

Es un método de interconexión, es un conjunto de tecnologías. Es un mecanismo de propagación de la información y un medio de colaboración e interacción entre los individuos.

**Características:**

Hipertextualidad, interactividad, multimedialidad y actualización constante.

**Objetivo:**

Enviar información aquellas personas que se interesen en nuestros servicios.

**Tipo producto comunicativo:**

Formal

**Intervención del comunicólogo:**

Seleccionar y análisis la información y contenido. Redacción clara, precisa y adecuada. Elaboración de mensajes breves.



## Revista

Es un medio impreso con un acabado especial empastado y es el más permanente de los medios de comunicación de masas.

### Características:

Es una revista que se puede obtener quincenalmente, bimestral, trimestral, semestral y anual.

### Objetivo:

Difundir información general o detallada

### Tipo producto comunicativo:

Formal



### Intervención del comunicólogo:

Análisis sintáctico y semántico del lenguaje. Redacción. Análisis de información, análisis de contenido y discurso. Aplicación de reportaje, nota informativa, entrevista y edición. Será información que satisfaga las necesidades del personal y/o organización.

## Tríptico

Es un medio de comunicación que presenta un mensaje claro y definido dentro de toda la gama de productos o servicios que una empresa o institución puede ofrecer.

### Características:

Un tríptico está compuesto por 6 caras y dos pliegues y puede tener orientación vertical u horizontal. Es un impreso formado por una lámina de papel o cartulina que se dobla en tres partes.

### Objetivo:

Dar a conocer cualquier acto, producto o servicio para que resulte atractivo a nuestro cliente y no pase desapercibida nuestra publicidad.

### Tipo producto comunicativo:

Formal



### Intervención del comunicólogo:

Analizar como se leerá el mensaje que se quiere transmitir al desplegar el tríptico y que el mensaje marque o impacte al usuario. Redacción del mensaje debe ser clara y breve. Análisis de discurso.

## Boletines

Es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal. Son publicados particularmente por compañías para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados.

### Características:

Unifica la comunicación por medio de información formal evitando los rumores que se puedan generar en los canales de comunicación. Dinamizar los flujos informativos, genera sentido de pertinencia, formar, educar, entretener y consolidar el clima organizacional.

### Objetivo:

Información inmediata, motivar y mantener informados a los empleados, retroalimentar, divulgar las líneas estratégicas para que toda la organización hable el mismo lenguaje.

### Tipo producto comunicativo:

Formal



### Intervención del comunicólogo:

Redacción. Análisis de información, análisis de contenido y discurso. Aplicación de generes periodísticos. Será información que satisfaga las necesidades del personal y/o organización.

### Tablero de avisos

Sean en forma tradicional (tablón de corcho donde se fijan anuncio) u otra (luminoso o electrónico) es un útil clásico que brinda todo género de información.

**Características:**

Sección, Fecha inicial (de publicación), Fecha fin (hasta cuando estará publicado el aviso), Autor, Título.

-Diversidad de información.

-Instrumento fácil y simple de utilizar.

-Estrategia de comunicación global

**Objetivo:**

Comunicar información sobre obligaciones legales, como horarios, así como dar conocer las informaciones comunicadas al personal por la dirección e informaciones que intercambia el personal.



**Tipo producto comunicativo:**

Formal y semiformal: se alimentan de acuerdo a las políticas de comunicación interna.

**Intervención del comunicólogo:**

Aplicar los conocimientos básicos de y proxemica: distancia de lectura. Darle formato y cuidado a su presentación, para logra que lector fije su en las partes importantes del mensaje. Colaborar en el impacto visual. Brevedad de los mensajes. Mantener su vigencia

## COMUNICACIÓN EXTERIOR

### Logotipos

Es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo y sirve para representarse.

**Características:**

Es un texto sintético e icónico. El texto escrito es brevísimo, generalmente corresponde al nombre de la empresa, institución o compañía publicitaria específica. Los elementos gráficos recurren a las formas, colores y tipografías para darle expresividad e identidad al icono.

**Objetivo:** Ser sinónimo de la empresa o producto que se representara. Penetrar la mente de la personas como agente vendedor.



**Tipo producto comunicativo:** Formal

**Intervención del comunicólogo:** Análisis semiótico y aplicación simbólica. Elaboración de mensaje breve y corto.

### Volante

Se distribuye directamente de mano en mano a las personas en las calles, en un volante se anuncia, pide, cuestiona o hace constar algo. Su mensaje es breve y conciso.

**Características:** Papel impreso, generalmente del tamaño de media cuartilla, con un texto claro, debe llevar el nombre de la empresa, el logo e incluso una imagen que este relacionado con el mensaje

**Objetivo:** Informar al publico de las existencia y permanencia de una organización, a través de ofertas, servicios, etc., e incluso puede ser sólo informativo.

**Tipo producto comunicativo:** El volante es un producto comunicativo formal, ya que contiene información de la organización ya en servicios, ofertas o productos, etc., o bien, solo informativo

**Intervención del comunicólogo:** Determinar a que sector de la población deben ser entregados los volantes (consumidor primario), revisar si el mensaje es claro y acorde con las imágenes para así persuadir a la audiencia.



## Espectaculares

Son desplegados grandes, son ubicados en zonas de mucho tránsito y mayormente tiene alumbrado especial. El costo de estos exteriores es muy alto y tanto la producción como el alquiler del espacio suelen negociar por una sola vez y tomando un año como mínimo.

**Características:** Que sea simple, fácil de distinguir con un mensaje muy breve. Para facilitar la comprensión se debe de utilizar colores llamativos, fondos simples, ilustraciones grandes, y fácil tipografía.

**Objetivo:** Los espectaculares como medio de comunicación ayudan a todas las organizaciones a mantener informada a la audiencia de su existencia.

**Tipo producto comunicativo:** Los espectaculares son un producto comunicativo formal, pues contienen como elemento principal el logo y slogan de la organización.

**Intervención del comunicólogo:** Aplicar los conocimientos básicos de proxémica, para establecer a que distancia y espacio deberán ser colocados los espectaculares. Análisis semiótica y aplicación simbólica.



## Los colores institucionales

El símbolo y color institucional son los elementos primordiales que conforman el logotipo, por lo que la correcta utilización de los mismos es determinante para unificar su identidad. Del mismo modo, la proyección nacional e internacional debe estar avalada por el uso preciso de los colores.

**Características:** Lo ideal para toda organización es utilizar colores: primarios, no fosforescentes, que siempre exista armonía entre los colores, es decir, que combine.

**Objetivo:** Cuando la organización realiza una buena elección de colores, estos suelen ser un medio para poder identificarse de otras organizaciones, e incluso al interior de la propia organización tengan algún sentido.

**Tipo producto comunicativo:** Los colores institucionales pasan a ser un producto comunicativo formal al adquirir razón de ser, dentro y fuera de la organización, por lo tanto también son un medio de información.

**Intervención del comunicólogo:** Al ya estar establecidos los colores de la organización, nuestra función principal estaría encaminada al interior de las organizaciones, rediseñando los procesos de capacitación donde se cree conciencia de la importancia de colores el significado de los colores, lo cual puede evitar algunas crisis.



## Souvenir

Los souvenirs, son regalos promocionales que representan a la empresa, este regalo se convierte en un vendedor indirecto de los productos o servicios de tu empresa.

**Características:** Existen gran cantidad de souvenirs o regalos promocionales a escoger, se recomienda que este sea representativo de tu empresa como artículos de oficina o de uso personal, LO IMPORTANTE ES EL TEXTO PUBLICITARIO QUE TE PROMOCIONE.

**Objetivo:** Son utilizados como herramienta de marketing. Ha sido probado que crean un posicionamiento de tu marca en la mente de los consumidores y trabajadores creando una imagen positiva de tu empresa.

**Tipo producto comunicativo: Informal:** como forma de agradecimiento por la preferencia y de reconocimiento para los que no conocen la organización.

**Intervención del comunicólogo:** Asistencia en la elaboración del mensaje que incluya el souvenir, redacción, claridad, brevedad y consistencia.



#### **4.4 Cursos de Capacitación (carta descriptiva)**

Una carta descriptiva es un documento en el cual se indica con claridad las etapas básicas de todo un proceso sistematizado, como la planeación, evaluación y realización de un curso de capacitación. Lo anterior quiere decir que la carta descriptiva de un curso debe expresar lo que se pretende lograr con el curso, la manera en cómo va a intentarlo y los criterios y medios que se emplearán para constatar la medida en que se tuvo o no éxito.

La mayoría de los trabajadores les gusta trabajar individualmente, ocasionando problemas de coordinación de las actividades, ya que no se comunican adecuadamente. No todos los empleados son conscientes de que hay una desorganización en las tareas que se llevan a cabo, pues estas labores se deben realizar en equipo o en grupos de trabajo.

Esta problemática se da (como ya se mencionó anteriormente) porque el subgerente, como líder de esta Subgerencia, no interacciona con sus trabajadores, lo que ocasiona que cada quien haga su trabajo como crea sin escuchar o comunicarse con sus compañeros, ocasionando que el trabajo se realice de forma lenta y duplicado, además de generar errores en la elaboración de los mismos.

Se puede afirmar que su problema también es ocasionado por falta de capacitación al personal, por lo tanto la propuesta es que se capacite al personal periódicamente con el fin de que tomen conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo.

A continuación se presentan las cartas descriptivas (contenido del curso) que se proponen para impartir un curso de capacitación con la finalidad de que los trabajadores aprendan a trabajar en equipo y se conozcan entre ellos.

Cursos:

- Trabajo en Equipo: con la finalidad de que conozcan e identifiquen las características, propósitos y necesidades del trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
- Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos: con la finalidad de que conozcan la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	1/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	OBSERVACIONES
<b>PRESENTACIÓN</b>	<p>El participante establecerá y desarrollará una interacción cordial con sus compañeros de curso, construyendo y manteniendo así relaciones positivas, no sólo en el curso, sino en su área de labores.</p> <p>Presentación de Instructores Reglas de grupo Desarrollo del curso Dinámica (romper el hielo) Despedida</p>	Se utilizará la dinámica " <i>las casas</i> " para que los participantes se presenten y se conozcan	<p>Cartulinas o papelógrafos con el perfil de una casa</p> <p>Marcadores</p>	2 hrs.	<p>Para la realización de esta dinámica se enumeran las personas del 1 al 5 y forman cinco grupos. Cada grupo debe dibujar una casa teniendo en cuenta los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la puerta se escriben los nombres de los integrantes del grupo</li> <li>- En el techo se escriben las expectativas del grupo sobre el taller</li> <li>- En las paredes se escriben las expectativas de los miembros del grupo sobre los aportes de los otros grupos</li> <li>- Posteriormente, cada grupo hace una presentación. (Cuando se lean los nombres cada persona se para y se presenta).</li> </ul>

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	1/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. CONVIVIENDO EN GRUPOS</b> <b>1.1</b> Mis compañeros y yo <b>1.2</b> Obstáculos y barreras de la convivencia <b>1.3</b> Qué ayuda y qué perjudica en las relaciones humanas	El participante analizará la importancia que tienen los intercambios interpersonales y relaciones sociales en el crecimiento laboral y desarrollo humano.	Demostración/ejecución. El instructor se encargará de dar la sesión; posteriormente ejecutará un ejercicio para comprobar lo enseñado en los participantes.	- Pizarrón - Proyector - Cuadernillo	2 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	Al término de esta sesión los participantes resaltarán la importancia de la convivencia entre compañeros, así como las limitantes y barreras de las mismas.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	2/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>2. CONTROL DE EMOCIONES</b> 2.1 La personalidad y la convivencia 2.2 ¿Cuánto me conozco? 2.3 Ansiedad 2.4 Frustración 2.5 Agresividad	El participante identificará la trascendencia que tiene el conocimiento y dominio de sus emociones en el proceso de establecer relaciones humanas de crecimiento.	En esta sesión se aplicará la dinámica "Dialogo frente a un grupo".  Dos especialistas (instructor y psicólogo) hablaran frente al grupo	- Cañón - Cuadernillo	4 hrs.	Participación, ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	En esta sesión los participantes conocerán en que consiste la frustración, la agresividad y la ansiedad. El reconocimiento de éstos permitirá a los participantes un mayor autoconocimiento y un mayor control emocional.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	3/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>3. TRABAJANDO JUNTOS</b> <b>3.1</b> ¿Por qué trabajar en equipo? <b>3.2</b> ¿Qué es un equipo de trabajo? <b>3.3</b> Características de un equipo <b>3.4</b> Propósito del equipo <b>3.5</b> Las necesidades de un equipo	El participante identificará las características y el valor que tiene el trabajo en equipo aplicado en cualquier ámbito de su vida.	En esta sesión se aplicará la dinámica "Phillips 6/6".  Los participantes harán 6 equipos de 6 integrantes y leerán una lectura en un minuto.	- Lectura - Cuadernillo - Pizarrón	4 hrs.	Participación, ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	Los participantes, al término de esta sesión, deberán identificar en que consiste el trabajo en equipo.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	4/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<p><b>4. INTEGRANTES DE UN EQUIPO DE TRABAJO</b></p> <p><b>4.1</b> La persona dentro del equipo  <b>4.2</b> Papeles y/o roles que asumimos  <b>4.3</b> Miembro ideal en el equipo  <b>4.4</b> Un equipo de 10</p>	El participante identificará el(los) rol(es) que derivado(s) de su personalidad puede adoptar en un equipo y reconocerá la importancia de éstos para el logro de las metas que se proponen.	<p>En esta sesión se hará la dinámica "Palabras clave".</p> <p>Consiste en preguntarle a los participantes que sinteticen o resuman lo que piensan sobre el tema que se habló, pero deben utilizar solamente un sola palabra.</p> <p>Luego se realiza una breve reflexión en torno a lo que cada palabra significa para cada uno de los participantes.</p>	- Proyector - Cuadernillo	2 hrs.	Participación, ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	5/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>5. COMO CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO</b> 5.1 Integración 5.2 Comunicación efectiva 5.3 Reglas para una buena comunicación 5.4 La comunicación y sus barreras 5.5 Distribución del trabajo	El participante analizará los elementos necesarios para conformar equipos de trabajos.	La dinámica que se utilizará en esta sesión es la de Corrillos, que consiste en agruparse para trabajar; se escoge un secretario para que dé la conclusión final de la actividad realizada.	- Proyector - Cuadernillo	3 hrs.	Participación, ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Trabajo en Equipo
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	6/6
<b>Objetivo general:</b>	- Los participantes colaborarán con sus compañeros de trabajo para la consecución de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, aportando ideas en función de los propósitos del equipo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Identificar las características, propósitos y necesidades que tiene el trabajo en equipo para el proceso de crecimiento y desarrollo laboral. - Analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo para el logro de objetivos personales y laborales.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>EXAMEN TEÓRICO FINAL</b>	Comprobar que los conocimientos que se dieron, sean aplicados de forma adecuada y a las necesidades correspondientes		- Cuadernillo	2 hrs.	Se realizará un examen teórico final para evaluar los conocimientos que se obtuvieron a lo largo del curso.	
<b>TERMINO DEL CURSO</b>	Despedida y agradecimiento a los participantes e instructores	Dinámica. Se harán equipos, los cuales se pondrán el nombre de un área y nos dirán cómo aplicar lo aprendido en el curso.		60 min.		

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	1/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>1. CONVIVIENDO EN GRUPOS</b> <b>1.1</b> ¿Para qué las relaciones humanas? <b>1.2</b> Mis compañeros y yo <b>1.3</b> Obstáculos y barreras de la convivencia <b>1.4</b> Qué ayuda y qué perjudica en las relaciones humanas	El participante analizará la importancia que tienen los intercambios interpersonales y relaciones sociales en el crecimiento laboral y desarrollo humano.	Demostración/ejecución. El instructor se encargará de dar la sesión; posteriormente ejecutará un ejercicio para comprobar lo enseñado en los participantes.	- Pizarrón - Proyector - Cuadernillo	2 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	Al término de esta sesión los participantes resaltarán la importancia de la convivencia entre compañeros, así como las limitantes y barreras de las mismas.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	2/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>2. CONTROL DE EMOCIONES</b> 2.1 La personalidad y la convivencia 2.2 ¿Cuánto me conozco? 2.3 Ansiedad 2.4 Frustración 2.5 Agresividad	El participante identificará la trascendencia que tiene el conocimiento y dominio de sus emociones en el proceso de establecer relaciones humanas de crecimiento.	Receptivas/Expositivas  En esta sesión se aplicará la técnica "Dialogo frente a un grupo".  Dos especialistas (instructor y psicólogo) hablaran frente al grupo	- Proyector - Cuadernillo	4 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	En esta sesión se analizara en que consiste la frustración, la agresividad y la ansiedad. El reconocimiento de éstos permitirá a los participantes un mayor autoconocimiento y un mayor control emocional.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	3/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>3. VIENDO A TRAVÉS DEL OTRO</b> <b>3.1</b> En los zapatos del otro: La empatía <b>3.2</b> La empatía y la inteligencia emocional <b>3.3</b> Cómo es una persona empática <b>3.4</b> Desarrollando mi propia empatía	El participante distinguirá los beneficios que le produce el tener un desenvolvimiento social a través de saberse con facultades pero también con obligaciones hacia los otros.	En esta sesión se aplicará la dinámica "Phillips 6/6".  Los participantes harán 6 equipos de 6 integrantes y leerán una lectura en un minuto.	- Lectura - Cuadernillo - Pizarrón	4 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	Los participantes, al término de esta sesión, deberán identificar en que consiste la empatía y la manera de desarrollar esta habilidad de comunicación tan poderosa para las relaciones humanas en los centros de trabajo.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	4/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<p><b>4. ASERTIVIDAD: PENSANDO EN MÍ Y EN LOS OTROS</b></p> <p><b>4.1</b> Hablándote a ti mismo</p> <p><b>4.2</b> La habilidad asertiva</p> <p><b>4.3</b> Retrato de una persona asertiva</p> <p><b>4.4</b> La asertividad y la inteligencia emocional</p>	El participante desarrollará la habilidad de la asertividad, tomando como punto de partida conciencia de sí mismo, con lo cual estará en condiciones de fortalecer sus relaciones interpersonales.	<p>En esta sesión se hará la dinámica "Palabras clave".</p> <p>Consiste en preguntarle a los participantes que sintetizen o resuman lo que piensan sobre el tema que se habló, pero debe utilizar solamente un sola palabra. Luego se realiza una breve reflexión en torno a lo que cada palabra significa para cada uno de los participantes.</p>	<p>- Proyector</p> <p>- Cuadernillo</p>	2 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	5/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>5. COMUNICACIÓN, ELEMENTO BÁSICO EN LA CONVIVENCIA</b> 5.1 Hablando se entiende la gente 5.2 Para comprender a la comunicación: Funciones, proceso, barreras 5.3 Patología de la comunicación 5.4 El arte de hablar con tacto	El participante determinará la importancia de los procesos de la comunicación en los diferentes niveles dentro de las organizaciones resaltando que la comunicación es un instrumento que nos permite eliminar barreras.	La dinámica que se utilizará en esta sesión es la de Corrillos, que consiste en agruparse para trabajar; se escoge un secretario para que dé la conclusión final de la actividad realizada.	- Proyector - Cuadernillo	4 hrs.	Participación en ejercicios y técnicas didácticas; comentarios e intervenciones durante las exposiciones	

**CARTA DESCRIPTIVA**

<b>Organización</b>	PEMEX Refinación
<b>Nombre del Curso</b>	Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos
<b>Instructor</b>	
<b>Duración Total:</b>	20 horas
<b>Número de participantes:</b>	16 personas
<b>Fecha de inicio</b>	

<b>Fecha de término</b>	
<b>No. De sesión</b>	6/6
<b>Objetivo general:</b>	- Revalorizar la importancia que tienen las relaciones humanas en el proceso de crecimiento y desarrollo laboral.
<b>Objetivo particular</b>	- Emplear habilidades de empatía, negociación, manejo de conflictos y comunicación como herramientas necesarias que actúen de manera integral para fortalecer las relaciones humanas. - Desarrollar técnicas de asertividad para una comunicación efectiva orientadas al trato de clientes internos y externos.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
<b>EXAMEN TEÓRICO FINAL</b>	Comprobar que los conocimientos que se dieron, sean aplicados de forma adecuada y a las necesidades correspondientes	Dinámica.	- Cuadernillo	2 hrs.	Se realizará un examen teórico final para evaluar los conocimientos que se obtuvieron a lo largo del curso.	
<b>TERMINO DEL CURSO</b>	Despedida y agradecimiento a los participantes e instructores	Se harán equipos, los cuales se pondrán el nombre de un área y nos dirán cómo aplicar lo aprendido en el curso.		60 min.		



## CONCLUSIONES

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

La comunicación organizacional es toda una disciplina que abarca varias formas de comunicación como la comunicación corporativa que es la encargada de crear, promover y mantener la imagen de la empresa; la comunicación empresarial que es la que se hace cargo del establecimiento de una buena comunicación institucional a través de la comunicación escrita ya que se concentra en la redacción de memos, cartas y reportes, asimismo de la comunicación institucional, que es la que se encarga de analizar sus propósitos, predecir sus consecuencias y asesorar a la institución, también busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan. Cabe mencionar que la comunicación organizacional se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole.

Las instituciones creadas por la misma sociedad buscan la coordinación entre sí, y esto se logra a partir de la comunicación ya que a través de esta herramienta se puede llegar a buenos resultados, acuerdos y a una mejor calidad de vida. Esta investigación me permitió comprender las necesidades de comunicación que tiene una institución, así como la utilidad que puede tener en las interacciones humanas de los grupos o equipos de trabajo de una empresa. Además pude ver que un diagnóstico organizacional sirve no sólo para solucionar los problemas existentes en las organizaciones, sino para prevenirlos, ya que una buena comunicación permitirá favorecer el trabajo en equipo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo.

Hoy día, un comunicador organizacional propicia la integración de las organizaciones a su entorno y de esa manera busca desarrollarse o al menos preservar su existencia en un contexto de competencia intensa en mercados conformados por individuos con mayor acceso a la información y, por tanto, más participativos y exigentes. Además el comunicólogo organizacional es capaz de diseñar estrategias para optimizar y facilitar el trabajo organizacional con la capacidad de entender a las organizaciones como colectividades sociales y complejas las cuales presentan problemáticas comunicacionales, la comprensión de esta

problemática y la elaboración de posibles soluciones, son para el comunicador organizacional vías potenciales de mejorar no solamente a las empresas y sus niveles de productividad, sino formas para mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en éstas, además es capaz de identificar amenazas y oportunidades que potencialmente han obstaculizado u obstaculizarán su desarrollo, o bien condiciones para crear ventajas competitivas a partir de las cuales la empresa o institución pueda preservar o incrementar su capacidad de organización.

Por otro lado, a partir de los estudios que se realizó en la subgerencia de desarrollo humano de PEMEX Refinación por medio de técnicas como la encuesta, el cuestionario y la observación, se puede concluir que la institución sufre algunos problemas de carácter comunicativo, de medios de comunicación internos y externos y falta de ideología. Esto es, la interacción entre los miembros de la organización es deficiente, por lo que impide que la información fluya correctamente y la comunicación se de y se reciba de forma eficaz, además se percibe que hay malentendidos en la transmisión y recepción de los mensajes; cabe mencionar que esto sólo se da en cuestión laboral, por que en lo social la interacción es bastante buena.

Otro problema es que los empleados no conocen la institución donde trabajan, y eso es un gran problema por que entonces quiere decir que su área de comunicación es ineficaz ya que no les proporciona dicha información. Sin embargo, éste también es trabajo del empleado, es decir, ellos también necesitan buscar y pedir ésa información, ya que si no la solicitan ésta nunca llegara. El encargado del área de comunicación interna necesita trabajar en esta problemática, necesita poner en marcha la información que tiene para transmitir a los empleados y lo puede dar a conocer a través de productos comunicativos, esto con la finalidad de que el trabajador este enterado de la cultura de la institución y de las decisiones que toman, asimismo permitirá que la organización conozca a sus empleados, sus necesidades y sus inquietudes.

También se pudo ver que la interacción entre el jefe y subordinados es bastante mala y cómo esto influye en la forma de trabajar, así como la disposición de cada individuo a colaborar con su superior. Se percibe que el individuo siente la necesidad de ser tomado en cuenta por el superior, desean ser valorados y formar parte en la opinión de toma de decisiones, además desean sentirse parte de la organización, y que ésta los identifique.

Asimismo los empleados mencionan que la obligación del superior es escuchar dudas, opiniones, sugerencias y quejas que se ocasionen en el proceso de trabajo; también

consideran necesaria la difusión de información en la institución para fomentar la participación en los empleados. Sin embargo hay contradicciones en el sentido de que los empleados desean tener contacto con el superior y ser tomados en cuenta por éstos, pero si también ellos no buscan la manera de acercarse y de entablar una comunicación pues probablemente nunca se de este acercamiento. Esto se debe a las distintas percepciones que se tiene entre el superior y los subordinados, ya que el superior reconoce que se encuentra abierto a los comentarios de los subordinados y que estos tienen la confianza a solicitar cualquier tipo de información, sin embargo no se los hace saber. Por otro lado los subordinados no sienten la confianza de acercarse al jefe, debido a la imagen que perciben de un jefe autoritario.

Se requiere más interacción entre el superior y los subordinados para que se conozcan y reconozcan y entonces se puedan entender a partir del diálogo, es decir, para que los empleados sepan mediante el supervisor que se puede contar con él sin temor alguno, se debe buscar la participación de los demás ya que todos pertenecen al mismo grupo laboral. La solución a esta situación sería mantener una constante interacción entre todos los que integran el área a fin de que exista un equilibrio en la parte laboral ya que en lo personal son bastantes buenas sus relaciones.

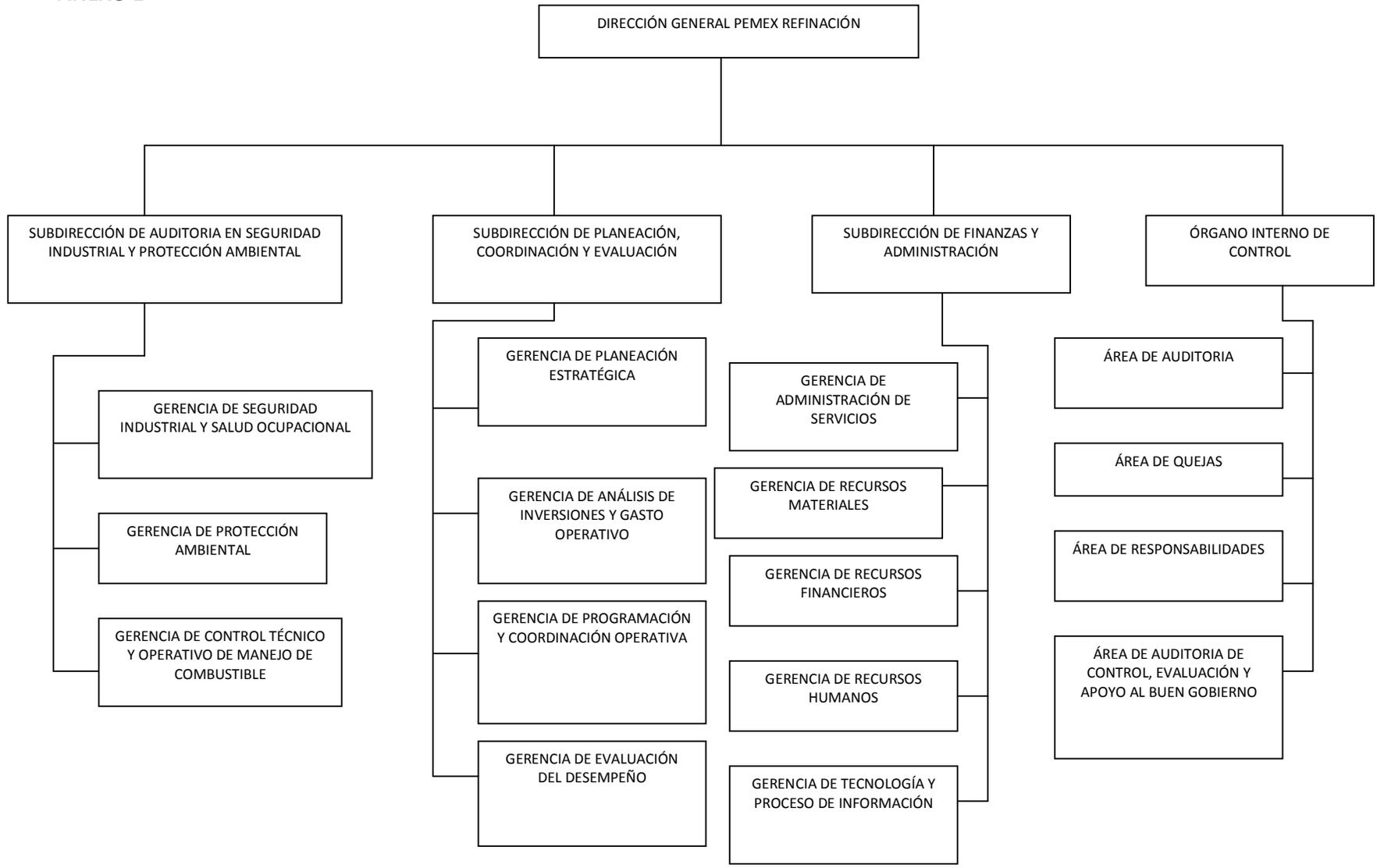
La propuesta de comunicación que se hace tiene como objetivo orientar a los empleados en la consideración adecuada de los contenidos y prácticas de la comunicación como elemento esencial de su trabajo. Se propone propiciar mediante una comunicación funcional la existencia de la dimensión de apoyo en el personal, crear estructuras y procesos eficaces de comunicación interna, reuniones de trabajo, comunicación cara a cara e interacción, para reducir costos energéticos y pérdida de tiempo. Además del uso apropiado de las tecnologías, en este caso el correo electrónico y de la intranet para fines extraoficiales. Asimismo el uso de productos comunicativos para la distribución de mensajes internos y externos. Cabe mencionar que también se propone que se capacite al personal para lograr que trabajen en equipo, ya que ellos no están acostumbrados a trabajar de esta forma y no tienen interés en ayudar al otro, dando como resultado esa cultura de individualismo; sin embargo es necesario el trabajo en equipo ya que incrementa la productividad y calidad de la organización, así como al logro de objetivos de la empresa además de que puede dar buenos resultados en las tareas encomendadas.

Es indispensable la colaboración del profesional en comunicación, pues demostrara que lo aprendido reafirma la capacidad de insertarse en el mundo laboral para favorecer a las

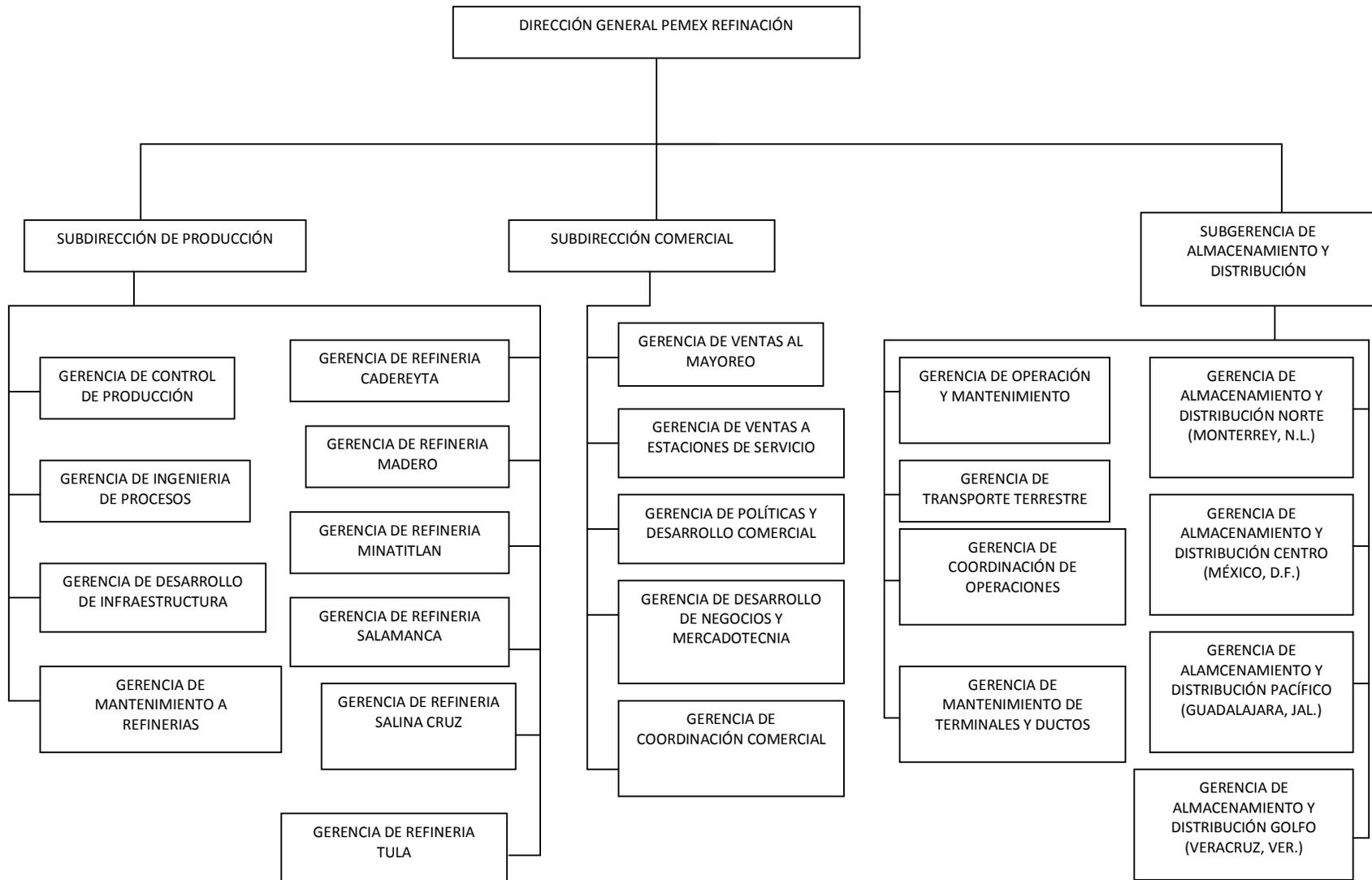
organizaciones; pues no sólo se encarga de administrar la información sino también de proponer procesos comunicativos en los cuales intervienen las organizaciones, además de formular alternativas estratégicas. El proyecto de investigación en la Subgerencia de Desarrollo Humano permitirá demostrar que con los conocimientos adquiridos se puede detectar problemas de comunicación que la vuelven ineficiente. Lo que quiero lograr con esta investigación es contribuir al logro de los objetivos de la empresa, esto es, propiciando a que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa, sobre el trabajo; además de ayudar a que la información circule adecuadamente a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) y lo haga con efectividad.

Asimismo se pretende favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores, con el objetivo de mejorar la comunicación vertical y horizontal, asimismo fomentar el trabajo en equipo; esto con el fin de que las organizaciones lleguen a un acuerdo a través del diálogo, la comprensión, la tolerancia y la aceptación.

**ANEXO 1**



<sup>64</sup> PEMEX Refinación, 2007. Plan de negocios 2002-2010. Documento Interno



<sup>65</sup> PEMEX Refinación, 2007. Plan de negocios 2002-2010. Documento Interno

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. **Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados que están bajo sus órdenes.** En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado. Si desea hacer algún comentario puede hacerlo al final en la parte posterior de la hoja.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presentan...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia...

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...
- 1            2            3            4            5            6            7
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo...
- 1            2            3            4            5            6            7
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios...
- 1            2            3            4            5            6            7
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...
- 1            2            3            4            5            6            7
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia/estado financiero de la empresa...
- 1            2            3            4            5            6            7
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisan...
- 1            2            3            4            5            6            7
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...
- 1            2            3            4            5            6            7
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del la Subgerencia de Desarrollo Humano...
- 1            2            3            4            5            6            7
17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
- 1            2            3            4            5            6            7
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
- 1            2            3            4            5            6            7
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización...
- 1            2            3            4            5            6            7
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
- 1            2            3            4            5            6            7
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
- 1            2            3            4            5            6            7
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados.
- 1            2            3            4            5            6            7

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
- 1            2            3            4            5            6            7
24. La dirección de Comunicación Social debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al área, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- 1            2            3            4            5            6            7
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos del área.
- 1            2            3            4            5            6            7
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de este rechazo
- 1            2            3            4            5            6            7
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...
- 1            2            3            4            5            6            7
28. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir toando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- 1            2            3            4            5            6            7
29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?
- 1            2            3            4            5            6            7
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forma parte...
- 1            2            3            4            5            6            7
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empelados...
- 1            2            3            4            5            6            7
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...
- 1            2            3            4            5            6            7
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados...
- 1            2            3            4            5            6            7
34. La participación activa de todos los empleados es existencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas...
- 1            2            3            4            5            6            7
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa...
- 1            2            3            4            5            6            7

### ANEXO 3

Como se mencionó con anterioridad, para poder explicar cada una de las respuestas dadas por los encuestados, se necesitó conocer cuáles fueron sus opiniones; es por ello que se realizó el siguiente formato de vaciado de información en el que se logró identificar todas las respuestas de los trabajadores encuestados.

#### RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO (SUBGERENTE Y SUPERINTENDENTES)

ACTORES	1	2	3	4	TOTAL
EDAD					
31-41	1	1	1	1	4
42-52					
53-63					
SEXO					
Femenino		1			1
Masculino	1		1	1	3
ESTADO CIVIL					
Casado	1	1	1	1	4
Soltero					
PUESTO					
Subgerente	1				1
Superintendente		1	1	1	3
ANTIGÜEDAD					
1-6		1	1		2
7-12					
13-18	1			1	2
ESCOLARIDAD					
Maestría	1		1		2
Licenciatura		1		1	2
No. pregunta					
1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.	2	4	3	5	14
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados	3	5	4	3	15

puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presentan.					
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.	3	5	4	3	15
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal.	3	5	6	5	19
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	7	4	2	5	18
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	2	3	5	6	16
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.	2	4	3	6	15
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.	5	7	4	3	19
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.	2	5	6	4	17
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.	2	5	6	6	19
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.	5	5	6	6	22
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	6	4	7	4	21
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia/estado financiero de la empresa.	2	4	6	6	18
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisan.	3	5	6	7	21
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	5	5	6	7	23
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del la Subgerencia de Desarrollo Humano.	3	5	5	6	19
17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.	3	5	6	5	19
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.	5	5	5	5	20
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la	4	4	7	6	21

organización.					
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.	5	5	7	5	22
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.	5	5	7	6	23
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados.	5	5	7	5	22
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	5	7	6	6	24
24. La dirección de Comunicación Social debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al área, que afectan al empleo y a su imagen pública.	7	6	6	7	26
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos del área.	7	5	6	7	25
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de este rechazo.	5	6	6	7	24
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	5	7	6	6	24
28. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?	6	5	7	7	25
29.¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?	7	5	6	7	25
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forma parte.	6	6	6	7	25
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	7	7	7	7	28
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.	6	5	7	7	25
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.	7	7	7	6	27
34. La participación activa de todos los empleados es existencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas.	7	6	7	6	26
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.	7	7	7	7	28

**RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO (COORDINADORES, SECRETARIAS)**

ACTORES	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
EDAD													
31-41				1				1	1	1			4
42-52	1	1	1			1						1	5
53-63					1		1				1		3
SEXO													
Femenino	1	1				1	1		1	1	1	1	8
Masculino			1	1	1			1					4
ESTADO CIVIL													
Casado	1				1	1	1		1	1	1	1	8
Soltero		1	1	1				1					4
PUESTO													
Coordinador				1	1			1	1				4
Asistente			1										1
Secretaria	1	1				1	1			1	1	1	7
ANTIGÜEDAD													
1-6	1			1		1		1	1	1	1	1	8
7-12		1	1		1		1						4
ESCOLARIDAD													
Licenciatura			1	1				1	1	1			5
Carrera técnica	1	1			1	1	1				1	1	7
No. pregunta													
1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.	5	5	5	5	5	7	5	6	6	7	4	5	65
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales	6	5	6	5	5	5	6	4	6	5	5	6	64

que se presentan.													
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.	5	5	5	6	4	5	6	6	7	7	4	5	65
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal.	4	7	6	6	5	5	5	5	5	5	5	7	65
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	4	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	7	65
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	5	7	5	5	4	7	5	4	5	5	5	6	63
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.	4	7	6	7	5	6	6	5	6	5	6	5	68
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.	4	7	6	7	4	5	5	5	5	5	7	5	65
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.	4	6	7	5	5	5	6	4	5	5	5	5	62
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.	5	5	6	5	5	6	5	4	6	5	5	5	62
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.	4	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5	6	59
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	5	7	5	6	5	6	5	5	6	5	6	7	68
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia/estado financiero de la empresa.	4	5	4	5	3	7	5	4	5	7	6	4	59
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisan.	5	5	4	6	5	7	4	5	6	6	6	7	66
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	4	7	5	7	5	6	5	5	5	7	6	6	68
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen	5	5	7	5	5	5	4	4	5	4	5	6	60

antes de que tal información se dé al resto del la Subgerencia de Desarrollo Humano.													
17. La dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	61
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.	6	4	5	5	5	5	7	4	5	6	5	4	61
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización.	5	5	7	7	5	5	5	4	5	5	6	7	66
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.	5	6	4	6	5	5	5	6	5	5	6	7	65
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.	6	5	4	6	5	5	5	5	4	5	7	7	64
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salario y de cómo son calculados.	5	6	4	6	6	6	6	4	5	5	6	7	66
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	5	4	6	6	5	5	4	5	4	5	7	5	61
24. La dirección de Comunicación Social debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al área, que afectan al empleo y a su imagen pública.	5	6	4	5	6	5	5	6	5	5	7	6	65
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos del área.	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	7	5	65
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de este rechazo.	6	6	7	5	6	5	5	5	6	4	7	6	68
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	7	7	63
28. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?	5	6	5	5	5	6	4	5	5	5	7	6	64
29.¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto	6	7	5	5	5	6	5	6	5	5	6	7	68

problemático que afecta sus relaciones laborales?													
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forma parte.	5	6	4	6	5	6	5	5	5	5	7	7	66
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	5	6	4	7	7	7	7	5	5	6	7	7	73
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	7	68
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.	6	6	4	5	6	7	5	5	5	6	6	6	67
34. La participación activa de todos los empleados es existencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas.	6	5	6	5	5	7	5	5	5	4	6	7	66
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.	6	6	7	7	6	7	7	6	5	6	7	7	77

## ANEXO 4

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Aislados:** Personaje o individuo que no se integra ni lo integran.
2. **Aislado estratega:** Individuo que se encuentra lo más cercano posible a un grupo sin pertenecer totalmente a un a él, pero recibe información y comunicación.
3. **Carta descriptiva:** Documento en el que se indica, con mayor precisión, las etapas básicas de todo proceso sistematizado, como la planeación, la realización y la evaluación de un curso.
4. **Capacitación:** Proceso de enseñanza-aprendizaje para incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, orientado a elevar la efectividad y rentabilidad de la empresas.
5. **Clima organizacional:** Ambiente laboral que se genera alrededor de los equipos de trabajo y que van contribuir o limitar, según sea el caso, a las relaciones humanas, la comunicación, la disposición o la labor de equipo.
6. **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
7. **Comunicación organizacional:** Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

8. **Constructo:** Grupo estratega que tiene un intercambio fuerte de información y comunicación, formando un escudo entre ellos y se les reconoce porque es una protección que se forma frente a la organización.
9. **Diagnóstico:** Reconocimiento y revisión del estado de la comunicación.
10. **Enlace:** Persona que conecta grupos, puede o no pertenecer a uno de ellos.
11. **Flujos de información:** Son circuitos, caminos, rutas e interacciones por donde pasa la comunicación y la información dentro las organizaciones. Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización. Es la representación de tráfico de la información interna contenida en la organización, que ilustra, mediante redes y grafos, la secuencia de actividades, en el proceso de transferencia de información.
12. **Intervención comunicativa:** Es un diagnóstico organizacional en el cual se detectan problemáticas en las capacidades, propósitos y relaciones de una organización a partir de la evaluación de sus políticas, filosofía, cultura y comportamiento.
13. **Líder:** Persona que convoca por carácter, por carisma y por concentración de poder reconocido por los individuos.
14. **MAP:** Aplicación electrónica de habilidades gerenciales.
15. **Organidrama:** Representación de los trabajadores desde lo individual, grupal hasta áreas y departamentos. Permite graficar, sintetizar relatos, conversaciones y discursos; dentro de esta lectura encontramos personalidades en la organización.
16. **Organigrama:** Representación mental de responsabilidad y autoridad que existe dentro de una organización.
17. **Producto Comunicativo:** Todas las formas que tiene la organización para expresarse.
18. **Psycowin:** Es la aplicación Psicométrica electrónica que incluye funciones de presentación, instrucción, ayuda y control del tiempo mediante estímulos visuales y

auditivos, cumpliendo con los requerimientos técnicos psicométricos y la confiabilidad del proceso.

**19. Punto Nodal:** Individuo con un nivel de convocatoria que recibe y da información y tiene la característica de comunicar, por lo tanto es una persona que sabe.

**20. Red:** Es una representación de entidades y espacios donde se permite el paso de flujos de información y comunicación dentro de las organizaciones.

**21. Sociograma:** Representación de las relaciones informales e formales de interacción, en la que se analiza el margen de libertad de los individuos, las zonas de conflicto, y el análisis de la acción del individuo.

## FUENTES

### LIBROS

- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós.
- Berlo, D. (1969). El proceso de la comunicación. Editorial El Ateneo.
- Brunet L. (1987). El clima en las organizaciones. México, Trillas
- Cees, B.M. (1997). Comunicación Corporativa. Ediciones Prentice Hall. Madrid.
- D'Aprix, R.( 1986). La comunicación. Clave de la productividad, México, Limusa
- Etzioni, A. (1986). Organizaciones modernas, México, UTHEA.
- Fernández, C. (2006). La comunicación en las organizaciones. México, Trillas.
- Flores de Gortari, S. (1978). Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas, México.
- Franklin, E. (1998). Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. México. Mc Grall Hill
- Goldhaber, G. (1984): Comunicación organizacional, México, Diana.
- Krauss, D. (1968). Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Morera, D., Rodríguez, A. El sociograma: Estudio de las relaciones informales en las organizaciones. Ediciones Pirámide.
- Nosnik A. (1996). Comunicación y Gestión Organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

- Rebeil, C., Ruizsandoval, R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Vázquez Editoriales. Universidad Iberoamericana.
- Timm, P. (1986). Management Communication. Capítulo XXII. Diagnóstico de la Comunicación. The finger on the pulse. Prentice Hall. Del texto traducido por Jaime, P. y Javier, A.
- UCECA, (1979). Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. México, Editorial Popular de los trabajadores.
- Vázquez M. Representaciones organizacionales en la zona industrial de Naucalpan. En Alter-Ego, Reflexiones entorno de la comunicación. Cuaderno de trabajo. Segunda época. Año 1. no. 0. Enero, 2004.

#### **ANTOLOGÍAS**

- Pérez D. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. En antología de textos en comunicación organizacional. México 2006.

#### **REVISTA ACADÉMICA**

- Arellano, E. C. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de Integración/interacción dentro de las organizaciones. Razón y Palabra [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/>

#### **PÁGINAS WEB**

- López, G. (2004, Marzo). PEMEX con uno de los más eficientes sistemas de Comunicación y Colaboración. [Información prensa] (2008, Octubre). Disponible en: [http://download.microsoft.com/download/3/1/1/311c6337-9268-4cf4-9443-8db00fb18ef7/PEMEX\\_final-2004621198.pdf](http://download.microsoft.com/download/3/1/1/311c6337-9268-4cf4-9443-8db00fb18ef7/PEMEX_final-2004621198.pdf)
- La Porte, J.M. Introducción a la comunicación institucional. Disponible en: [www.cecs.cep.pe/documentos/comunicacion institucional.pdf](http://www.cecs.cep.pe/documentos/comunicacion_institucional.pdf) Consultado: 01 de septiembre de 2009
- PEMEX. Disponible en: <http://www.pemex.com/index.cfm> [Consultado en junio de 2009]

- PEMEX Refinación (22 de octubre de 2007). Plan de negocios 2002-2010. Documento interno.
- PEMEX Refinación. Disponible en: [http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/ind\\_pemex020408.pdf](http://www.imp.mx/especialidades/sisevi/ind_pemex020408.pdf). [Consultado en Julio de 2009]
- Rodríguez Piña RA. Propuesta metodológica para el análisis del flujograma informacional en las organizaciones. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci031007.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci031007.htm) [Consultado: 01 de septiembre de 2009].
- <http://redesycominformal.blogspot.com/>. Consultado el 01 de septiembre de 2009

#### **APUNTES**

- Alcántara M. (Agosto, 2008) Clase impartida en la FES Acatlán sobre clima organizacional
- Byrd, A. (Agosto, 2008) Clase impartida en la FES Acatlán sobre diagnóstico organizacional.
- Vázquez, M. (Marzo, 2008) Clase impartida en la FES Acatlán sobre flujos de información.
- Vázquez, M. et. Al. (2008) Apuntes en clase de Taller Comunicación Organizacional impartida en la FES Acatlán.