

43 [redacted]  
2 ejem



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LAS PUBLICACIONES INTERNAS EN EL SECTOR  
EMPRESARIAL. EL CASO DE CONCAMIN**

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION**

**P R E S E N T A**  
**PERLA E. GUTIERREZ ZAMORA GARCIA**

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

**A mis papás:  
Asdrúbal y Esperanza**

**A mis hermanos:  
Asdrúbal y Verónica**

**A Rubén**

**Un agradecimiento especial a  
Margarita Yepex y Ma. de los  
Angeles Cruz**

## I N D I C E

Introducción	I
1.-La comunicación organizacional, elementos constitutivos y utilidad en la empresa	1
2.- La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos	15
2.1 Antecedentes	16
2.2 La comunicación organizacional en CONCAMIN	20
2.3 La publicación interna	26
2.3.1 Objetivos de la revista Industria	45
2.3.2 Problemática de la revista Industria	47
3.- Propuestas	52
4.- Conclusiones	62
Bibliografía	65

## *Introducción*

El presente trabajo es fruto del programa de la segunda opción de titulación, instituido hace apenas unos meses por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. En esta tesina se aborda de manera general un aspecto de la comunicación organizacional: las publicaciones internas de las organizaciones, concretamente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

En ciudades como la nuestra, llenas de actividad y cargadas de ansiedad, donde lo que menos hacemos es comunicarnos, es indispensable que al menos en las organizaciones e instituciones (trabajo, escuela, centros de recreación, etc), en las que pasamos gran parte de nuestro tiempo, existan procesos formales de comunicación que faciliten las actividades y las relaciones que ahí se llevan a cabo, así como informar, integrar y motivar a las partes constitutivas de la organización, con el fin de contribuir a la obtención de los diferentes objetivos planteados por cada organización.

Asimismo, en las grandes metrópolis las necesidades de comunicación, tanto individuales como sociales son más numerosas y complejas que en otras épocas y lugares. Le

organización y sus diversos componentes están relacionados entre sí y con su entorno por vínculos formales e informales.

El término comunicación organizacional es un concepto relativamente nuevo, en Estados Unidos el estudio de la comunicación en las organizaciones se dio a partir de la segunda mitad de la década de los años cuarenta, lo que trajo como consecuencia la proliferación de investigaciones en este campo, sin embargo, la necesidad de contar con ella dentro de las grandes organizaciones se incrementa cada día más. Lo anterior se deriva de los problemas de comunicación que enfrentan las grandes empresas o instituciones de nuestros días, debido esencialmente a la cantidad de personas que trabajan en ellas y a las múltiples relaciones que se dan con el exterior.

"La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones pág. 31.

En este sentido, las publicaciones generadas al interior de las organizaciones constituyen un canal informativo idóneo para dar a conocer las políticas de la empresa, así como transmitir su ideología y sus líneas de acción hacia los receptores en los que se requiere influir.

Entre los objetivos de este trabajo estaba el presentar un panorama general de la importancia de la publicación interna dentro del sector empresarial, el cual se realizó mediante el análisis del funcionamiento de la revista Industria, órgano informativo de la Confederación de Cámaras Industriales, organismo cúpula de la industria en México.

Otro de los objetivos de este trabajo era determinar la influencia de las publicaciones internas en el público al que se dirigen, sin embargo, la revista Industria, objeto central de este estudio, no tiene implementado ningún canal de retroalimentación, por lo que, dado el corto periodo de tiempo para la realización de este trabajo, no fue posible determinar hasta qué punto influye CONCAMIN en sus agremiados a través de su órgano informativo.

Finalmente, otro de los propósitos se dirigió a identificar los principales problemas que en la práctica enfrentan este tipo de publicaciones, a fin de mejorar esta situación.

En la primera parte de este trabajo se explica a grandes rasgos qué es la comunicación organizacional, qué elementos la constituyen y cuál es su función dentro de las organizaciones, así como la importancia de las publicaciones internas.

La segunda parte está dedicada a la Confederación de Cámaras Industriales, sus objetivos como representante del sector industrial y un panorama general de la estructura y funcionamiento de su Dirección de Comunicación.

Asimismo, se incluye en este apartado una breve reseña de lo que es la revista Industria, órgano informativo de la Confederación, sus antecedentes, su evolución y su problemática actual.

La última parte presenta una serie de propuestas tendientes al mejoramiento de esta publicación, derivadas del análisis de su problemática y de la propia experiencia profesional, resultado de las vivencias diarias de sus expectativas, logros y fallas.

**1 La comunicación organizacional, elementos constitutivos y  
utilidad en la empresa**

## ***J. La Comunicación Organizacional, elementos constitutivos y utilidad en la empresa***

Cuando dos o más personas se integran, dividiendo el trabajo para lograr un fin determinado, estamos ante una organización. "Una organización es una estructura social formalizada",<sup>2</sup> por ejemplo, escuelas, oficinas públicas, comercios, industrias, partidos políticos, instituciones religiosas, deportivos, hospitales, bancos, etc.

Las organizaciones de nuestros días son en general grandes y complejas, con un sinnúmero de sucursales y con un importante número de personas en su interior, por lo que el entendimiento entre ellos y el exterior, logrado a través de la comunicación, ha cobrado especial importancia.

Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación ayuda a informar sobre las políticas y acciones de éstas, a mantener buenas relaciones, tanto al interior como al exterior y a constituir y mantener una imagen.

Pese a la relevancia de este proceso, el estudio de la comunicación organizacional es relativamente joven en el mundo, más aún en nuestro país; sin embargo, la creciente proliferación de las grandes organizaciones y agrupaciones de personas para diferentes intereses, ha hecho que se le preste

---

<sup>2</sup> Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones.  
pág. 200.

mayer importancia a los flujos comunicativos que se dan al interior y exterior de las instituciones, sobre todo cuando éstas mantienen una estrecha relación con su entorno, es decir, cuando una empresa tiene contacto con otros organismos para tratar asuntos relativos a créditos, aspectos educativos y de capacitación, de asesoría, estatales (normas, permisos y reglamentos), etc., con lo que se da una interrelación entre la organización y su ambiente.

El estudio del comportamiento en las organizaciones, que posteriormente incluyó también el estudio de la comunicación, parte de una combinación de diversas disciplinas como la psicología, la antropología y la sociología principalmente. Y la necesidad de estudiarla se dio a partir del crecimiento de las organizaciones, que poco a poco se volvieron más complejas en su funcionamiento y en sus relaciones.

Así, tenemos que las escuelas teóricas que mayor aportación hicieron en este campo son la teoría Clásica, que en términos generales explicó cómo debería funcionar una organización; la teoría Humanista, que puso especial énfasis en el elemento humano de las organizaciones; la teoría de Sistemas, que se centró en la influencia del entorno sobre la organización; y la teoría de Contingencia que se centraba básicamente en la influencia del medio ambiente o contexto.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Cfr. Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, p.p. 37-48.

Los autores más importantes de la teoría Clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol, quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecieron principios universales en materia de administración. Asimismo, resaltaron los aspectos estructurales de la organización (jerarquía, autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.), dándole poca importancia al elemento humano en general.

Dentro de la teoría Clásica, la comunicación organizacional es formal, oficial y vertical, presentándose una marcada centralización en la toma de decisiones.

La teoría Humanista se desarrolló hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, en ella, los autores más importantes -Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris- partieron de una perspectiva de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa, así, el elemento determinante para esta escuela es la valoración del elemento humano dentro de las organizaciones, a través de una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación de éste.

En esta escuela la comunicación es un elemento fundamental como único medio para conocer a la gente y sus necesidades.

Dentro de la teoría de los Sistemas, los principales autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. Esta corriente presenta una visión más amplia de las organizaciones, enfatizando la necesidad de identificar la interrelación de las organizaciones con el exterior, asimismo destaca la importancia de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas.

Finalmente, en la teoría Contingente, sus principales exponentes -Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, dan un peso importante a la influencia del medio ambiente o contexto, destacando la estrecha relación que debe haber entre las demandas del entorno y la forma en que una organización responde.<sup>4</sup>

El estudio de la comunicación organizacional ha ido avanzando gracias a su carácter multidisciplinario, por lo que diversas áreas de las ciencias sociales aportan constantemente nuevos elementos para su estudio.

Las diferentes acepciones de este término, que aún se encuentra en una etapa evolutiva, permiten enriquecerlo y consolidarlo. sin embargo, en el presente trabajo, como comunicación organizacional se entenderá todo mensaje que se genere al interior de la empresa, dirigido tanto a públicos

---

<sup>4</sup> Cfr. Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, p.p. 36-38.

internos, como externos con el fin de conseguir los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.

Actualmente, dadas las condiciones tan cambiantes y aceleradas de las grandes ciudades, es necesario no perder de vista el entorno en el que están inmersas las organizaciones, pues éste determinará en gran medida su comportamiento. No debemos olvidar tampoco que este contexto (económico, político y social) está interactuando constantemente con todas las organizaciones, por lo que la influencia de ambas no puede pasar inadvertida.

La comunicación organizacional está conformada por diversos elementos que conjugados le permiten integrar una red comunicativa, con el objeto de mejorar la comunicación en la organización.

Ante todo, la comunicación organizacional se divide en formal e informal. La primera se ubica dentro de las políticas de comunicación de la institución, mientras que la segunda se constituye por las acciones que surgen de manera natural, en este último rubro se incluye el rumor,<sup>5</sup> el cual surge principalmente cuando existen situaciones confusas o de incertidumbre en la organización, o bien debido a falta de información en torno a algún acontecimiento.

---

<sup>5</sup> Cfr. Martínez de Velasco A. y Noznik Abrehan, Comunicación organizacional práctica, p. 200.

Por otro lado, se reconocen tres tipos de comunicación: la descendente, la ascendente y la horizontal.

La comunicación descendente es la más común, se refiere a la que se origina en los niveles superiores de la organización y va dirigida a los niveles inferiores, regularmente por medio de avisos, órdenes, políticas, reglas y normas.

La comunicación descendente es precisamente a la inversa, se genera en los niveles inferiores y se dirige hacia los superiores, y por lo general se da a través de quejas, sugerencias y peticiones.

Finalmente, la comunicación horizontal se genera y se dirige hacia personas que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, la mayor parte de este tipo de mensajes tiene como objetivo la coordinación del personal de un mismo nivel. <sup>6</sup>

Para lograr un funcionamiento óptimo es necesario que se den estos tres tipos de comunicación dentro de la organización, aunque las experiencias nos remiten al predominio de la comunicación descendente. Sin embargo, ante las nuevas investigaciones en este campo, cada vez son más las organizaciones que reconocen el valor de las otras dos, prueba

---

<sup>6</sup> Cfr. Homr Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, págs. 72 y 73.

de ello es el creciente número de diplomados y cursos en comunicación organizacional, dirigidos a los niveles directivos de las empresas.

Estos cursos están dirigidos a los niveles directivos debido a que independientemente de que la Ley Federal del Trabajo señala, en su artículo 153-A, que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad..", la misma Ley, pero en su artículo 153-F, fracción primera señala que "la capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella...".<sup>7</sup>

Cuando los mensajes siguen una ruta establecida para llegar a su destino final estamos hablando de redes de comunicación, las cuales se insertan en la comunicación formal. Estas redes se constituyen en un elemento que mejora el proceso comunicativo dentro de la organización.

Entre los factores que determinan las características de la red se encuentran la dirección (ascendente, descendente u

---

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo; Editorial Porrúa; 62a edición; México, 1960; p. 24 y 25.

horizontal), el origen y el contenido de los mensajes. Estos elementos determinarán la extensión y el funcionamiento de la red. <sup>8</sup>

En toda red comunicativa participan varias personas, por ello es fácil que los mensajes sufran distorsiones, añadidos u omisiones, según los intereses de los sujetos que intervienen en este proceso. Pese a ello, las redes comunicativas son un medio ideal para propiciar la retroalimentación en la institución.

Otra importante subdivisión de esta rama de la comunicación se refiere a la comunicación interna y a la comunicación externa.

Ambas se originan al interior de la organización, sin embargo el público al que se dirigen es diferente. Por comunicación interna nos referimos a la que se enfoca hacia el interior de la empresa,<sup>9</sup> y la externa está pensada para el público con quien de alguna manera se tiene relación. A pesar de sus diferencias en relación con los destinatarios de los mensajes, los objetivos que persigue la comunicación organizacional son en los dos casos los mismos: influir, crear y mantener una imagen positiva externa e interna.

---

<sup>8</sup> Cfr. Gerald H. Golhaber, Comunicación Organizacional, p.p. 28-30.

<sup>9</sup> Varios autores añaden además la integración del empleado a los objetivos de la empresa y el mantenimiento de buenas relaciones entre el personal.

La imagen es la opinión que se tiene de una persona, empresa o institución. Las organizaciones se valen de la comunicación organizacional para crear imágenes de sus servicios y productos, así, "...la creación, el refuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es uno de los instrumentos más importantes de la comunicación..." organizacional.<sup>10</sup>

Conviene explicar quiénes son considerados públicos internos y quiénes públicos externos. Los internos, según las clasificaciones de diversos autores, son ante todo el personal que trabaja en la organización, desde los directivos hasta los obreros.

En este sentido, dentro de los públicos externos se ubican los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

En el presente trabajo, dadas las características de extensión del ámbito de pertenencia de la Confederación de Cámaras Industriales, cuyo público interno está constituido más allá del personal que trabaja dentro de la organización, extendiéndose a todas las cámaras y asociaciones industriales afiliadas a ella, puesto que son, en última instancia, la razón de su existir, se manejará como público interno este gran conglomerado, dejando de lado al personal de planta y

<sup>10</sup> Gerald M. Goldhaber, Comunicación organizacional, p.p. 270-271.

concentrándonos en el sector industrial, que es a quien va dirigido el órgano informativo de la Confederación: la revista Industria.

Cabe resaltar que los empleados que trabajan en la Confederación de Cámaras Industriales no pertenecen propiamente al sector industrial, simplemente trabajan para ayudar a la Confederación a prestar servicio a sus asociados, y la revista Industria está dirigida a los industriales, por esa razón nos centraremos en ellos, que son el público potencial al que se enfoca la publicación de CONCAMIN.

Los medios de comunicación utilizados en las organizaciones para la transmisión de sus mensajes son, primordialmente, cartas, memoranda, boletines, tableros de avisos, periódicos y revistas internas.

Cada uno de ellos cumple una función específica y su uso depende en gran medida del objetivo que pretendemos y del público al que nos dirigimos. En este ensayo nos enfocaremos a la revista interna, que es, dentro de las organizaciones, un medio que cada día cobra mayor importancia al momento de seleccionar los canales por los que se difundirá su información.

No se debe olvidar que estos medios son solamente una herramienta comunicativa, que debe pertenecer a una política de comunicación, con objetivos concretos.

Las publicaciones internas, de acuerdo con Luis Arrieta Erdozain, se ubican, por las características de su canal y el número de destinatarios potenciales, dentro del área de la comunicación colectiva en microgrupos, cuyos objetivos esenciales son: integrar, consolidar y sustentar el manejo de la imagen corporativa.<sup>11</sup>

En relación con este último punto, entenderemos por imagen institucional aquella que se encamina a crear y mantener una imagen positiva de la empresa y de sus directivos, tanto al interior como al exterior, y tiene una relación estrecha con el medio o canal que utilizemos para enviar mensajes pues, a través de ellos, se podrá tener influencia en la opinión y decisiones del público.

Para que el proceso comunicativo en las organizaciones sea completo es necesario considerar a la retroalimentación como parte esencial de éste, puesto que proporciona una vía para que el receptor pueda expresar lo que le gusta o disgusta de una publicación y de esta manera se enriquezca el trabajo del emisor.

---

<sup>11</sup> Arrieta Erdozain Luis, Un concepto de comunicación organizacional, p.42. 43

La retroalimentación enriquece al emisor y al receptor a través de un intercambio de experiencias, ideas y propuestas, y permite además saber si el mensaje fue recibido e interpretado con el sentido correcto en el que fue enviado.<sup>12</sup>

Otro rasgo de la importancia de la comunicación se debe a que uno de los propósitos de la transmisión de mensajes es lograr un cambio en el comportamiento, actitud o ideas del receptor, y sin la retroalimentación no podrá ser detectado este cambio.

Por tanto, la retroalimentación debe alentarse siempre e incluirse dentro de las políticas comunicativas de las empresas o instituciones, a fin de poder captar las opiniones de los públicos potenciales.

De acuerdo con lo expuesto se puede determinar que la comunicación es uno de los elementos que tiene mayor influencia en las relaciones de trabajo, ya que de ella dependerá que éstas se desarrollen en un clima propicio o en uno totalmente desfavorable, lo anterior debido primordialmente a la cantidad de gente que trabaja en una organización, así como al número de empresas con quien se relaciona para cumplir sus diversos objetivos, dependiendo éstos del giro de cada organización.

---

<sup>12</sup> Cfr. Hons Quiroga, Horacio, La comunicación en la empresa, pág. 12.

Así, las funciones de la comunicación organizacional son lograr una relación armónica; crear la imagen de la organización, pues será a través de los mensajes como los demás se formarán una idea de ésta; y transmitir un pensamiento determinado o línea de acción, siempre en beneficio de la propia organización, a través de los medios de comunicación con que ésta cuente.

En última instancia, se busca ejercer un impacto sobre el receptor de los mensajes, es decir, establecer, mantener o cambiar ideas y actitudes para lograr una imagen positiva en y hacia la organización.<sup>13</sup>

Dentro del sector industrial, que es el que nos interesa en este trabajo, La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos agrupa a la mayor parte de la industria nacional, primordialmente a los sectores de transformación, de servicios, alimenticio, de la construcción, textil, químico, minero, calzado y automotriz.<sup>14</sup>

Para dar una idea de las cifras que se manejan cabe mencionar que la industrias de la ciudad de México y del Estado de México conforman actualmente la región industrial más importante de la República Mexicana (35%).

---

<sup>13</sup> Cfr. Martínez de Velasco, Alberto y Noanik, Abraham, Comunicación organizacional práctica, p.p. 11-13.

<sup>14</sup> CONCAMIN, Directorio de Cámaras y Asociaciones Industriales, 1982.

Además de los sectores industriales de la zona metropolitana debemos agregar los de Jalisco, Guanajuato, Puebla, Veracruz y Monterrey, fundamentalmente, la mayoría de los cuales también están afiliados a CONCAMIN. No debemos olvidar que cada uno de estos sectores se relaciona estrechamente con varias instituciones de diversa índole para la realización de sus funciones, lo que hace más complicada su labor comunicativa.

Dado lo anterior es fácil darse cuenta de la necesidad de contar en las empresas y organizaciones del sector industrial con departamentos de comunicación que faciliten el entendimiento entre los diversos elementos que constituyen la cadena industrial, así como la optimización de las relaciones con clientes, proveedores, organizaciones públicas y privadas, entre otras.

**2.- La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos**

**2.1 Antecedentes**

**2.2 La comunicación organizacional en CONCAMIN**

**2.3 La publicación interna**

**2.3.1 Objetivos de la revista Industria**

**2.3.2 Problemática de la revista Industria**

## **2. La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos**

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) es una organización que congrega a gran parte del sector industrial de nuestro país, a través de cámaras y asociaciones. Por lo tanto, es una de las organizaciones con mayor número de afiliados, lo que la convierte en un ente sumamente complejo, tanto al interior como al exterior, debido a las diversas relaciones que tiene que establecer para llevar a cabo sus funciones.

Por ello, es fácil imaginar que sus procesos comunicativos tienen especial importancia para lograr un buen funcionamiento y alcanzar los objetivos establecidos, por lo que la comunicación organizacional cobra especial importancia en esta clase de instituciones.

Para poder comprender mejor a esta organización, es necesario revisar un poco la evolución que ha tenido como confederación y los cambios que se han dado en sus procesos y redes comunicativos.

## 2.1 Antecedentes

A partir de la promulgación de la Constitución de 1917 se inició en nuestro país un esfuerzo de reconstrucción nacional, y los primeros en realizarlo fueron precisamente los empresarios.

En septiembre de 1918, ante la necesidad de contar con un órgano representativo, que sirviera como interlocutor con el Estado, se creó la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN). En ese entonces prevalecía el ánimo de reactivar el proceso de crecimiento económico, después de los años de la Revolución.<sup>15</sup>

Desde su constitución, la Confederación ha fungido como una institución pública, autónoma y con personalidad jurídica propia, que agrupa, conforme a la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria, a todas las cámaras y asociaciones industriales que así lo soliciten.

Actualmente, CONCAMIN agrupa a 66 cámaras y a 31 asociaciones industriales que, por su parte, congregan a la gran diversidad de ramas, cadenas, empresas y establecimientos productivos del país. Es por tanto, el organismo privado de representación, defensa y fomento de la actividad industrial nacional.

---

<sup>15</sup> Cfr. Alba Vega, Carlos (coordinador), *Historia del Desarrollo Industrial de México*, P.P. 227-240.

Para llevar a cabo estos objetivos dispone de una amplia estructura de organización conformada por empresarios e industriales, que reciben apoyo de un equipo de trabajo interno expresamente conformado para tal fin.

La Confederación tiene como finalidades esenciales el fomento y la defensa de la industria en todo el territorio nacional, por lo que debe, conforme a sus estatutos, cumplir y desarrollar los siguientes objetivos:

- \* "Representar los intereses generales de la industria en el país
- \* "Estudiar todas las cuestiones que afecten a la industria y apoyar las medidas que la favorezcan
- \* "Colaborar con el Estado para la adecuada resolución de los problemas de interés de la industria y la economía, así como mantener y fomentar las relaciones del sector industrial con las autoridades federales, estatales y locales
- \* "Ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades generales de la industria nacional

- \* "Ejercer el derecho de petición, mediante las gestiones necesarias ante las autoridades federales o locales, para solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas
  
- \* "Ejercer, a petición de los interesados, las funciones de árbitro en los conflictos que surjan entre dos o más cámaras o entre industrias de diversas cámaras
  
- \* "Coadyuvar a la defensa de los intereses representados por sus afiliadas, sin más limitaciones que las señaladas por la Ley
  
- \* "Proporcionar a sus asociados los servicios que tenga establecidos, conforme a la Ley y a sus estatutos
  
- \* "Establecer y fomentar las relaciones que sean convenientes para sus fines, con otras instituciones nacionales e internacionales
  
- \* "Orientar y coordinar la opinión de los industriales sobre los problemas del país, en lo que a la industria concierna".<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> CONCAHIN, Dirección de Comunicación. QUÉ PUEDE HACER EL INDUSTRIAL. P. 27, 19.

La influencia de la Confederación de Cámaras Industriales en la conducta de sus agremiados ha sido históricamente decisiva, esta influencia se hace extensiva, además de a sus 97 cámaras y asociaciones afiliadas, a sus 17 Comisiones de Trabajo, las cuales son grupos estructurados de estudio y análisis, presididas por industriales, actualmente funcionan las siguientes: Aduanas; Asuntos Sanitarios; Bienes de Capital; Cadena Alimenticia y Bienes de Consumo Final; Comercio Exterior, Inversión Extranjera y Asuntos Fronterizos; Comunicación y Relaciones Públicas; Ecología, Salud y Seguridad; Educación; Energéticos; Financiamiento; Normalización; Pequeña y Mediana Industria; Productividad; Simplificación Fiscal; Tecnología; Trabajo y Previsión Social y Transporte.

Asimismo, es importante señalar que CONCAMIN tiene representación en diversas instituciones, tanto públicas como privadas, nacionales o internacionales, con carácter de presencia, voz y voto, que están íntimamente relacionadas con la industria (ante el Consejo Coordinador Empresarial, Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Ferrocarriles Nacionales de México, Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, Comisión Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Comisión de Seguridad e Higiene en el Distrito Federal, Consejo Asesor para el Acuerdo de Libre Comercio, Comisión

para la Promoción de Exportaciones, Consejo Consultivo Delegacional del IMSS y Centro de Estudios Económicos del Sector Privado); y a nivel internacional ante la Asociación de Industriales Latinoamericanos y el Consejo Asesor Empresarial de la Asociación Latinoamericana de Industriales.<sup>17</sup>

La Confederación es además una institución de servicio y apoyo para todas las cámaras y asociaciones agremiadas. Cuenta con diversos servicios (asesorías, apoyo en la realización de eventos, información y divulgación, consultorías, etc.), que les son de utilidad y que están a su disposición.<sup>18</sup>

## 2.2 La Comunicación Organizacional en CONCAMIN

Como ya se mencionó, la comunicación organizacional es, gracias a la proliferación de las grandes empresas e instituciones, un elemento indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones.

La Confederación de Cámaras Industriales, como institución de servicio para los industriales afiliados no es la excepción y ha delimitado como objetivo primordial de su política comunicacional el incremento, mejora y mantenimiento

---

<sup>17</sup> CONCAMIN, Dirección de Comunicación, Qué es CONCAMIN?, p.p. 22 y 23.

<sup>18</sup> CONCAMIN, Dirección de Comunicación, Qué es CONCAMIN?, p.p. 22-23.

de la comunicación, interna y externa, a fin de poder cumplir de manera óptima sus funciones de representación industrial, servicio a socios e interlocución con la sociedad y el Estado, promoviendo la modernización y el desarrollo de las actividades productivas.

Para lograr lo anterior, la Confederación de Cámaras Industriales cuenta con una Dirección de Comunicación, integrada por un director de comunicación, una coordinación editorial, una coordinación de comunicación y una coordinación de información.

DIRECCION DE COMUNICACION
---------------------------

COORDINACION DE COMUNICACION	COORDINACION DE INFORMACION	COORDINACION EDITORIAL
---------------------------------	--------------------------------	---------------------------

Los principales objetivos de esta dirección son, de acuerdo con el Programa de Trabajo,<sup>19</sup> establecer, mantener, mejorar e incrementar la comunicación interna y externa de la Confederación para que cumpla de manera óptima sus funciones de representación y fomento industrial.

<sup>19</sup> CONCAMIN. Dirección de Comunicación. Responsabilidades y Funciones. 1992.

Asimismo, ofrece servicio y asesoría en materia de comunicación a sus socios y constituye un medio de interlocución con el gobierno, promoviendo el fortalecimiento de las estructuras operativas de las cámaras y asociaciones para que éstas a su vez cumplan con sus objetivos. Todo ello tendiente a crear un clima de credibilidad y confianza hacia la Confederación.

Por otro lado, se plantea también la tarea de fortalecer la imagen de la presidencia de CONCAMIN, a fin de resaltar su liderazgo, autoridad y prestigio. Además, debe promover y difundir las tareas de la Confederación.

Por lo tanto, dentro del Programa de Trabajo, la Dirección de Comunicación es la responsable de la imagen, tanto institucional como del Presidente de la Confederación, la cual debe ser acorde con la realidad política, social y económica de nuestro país.

Todas las implicaciones que se deriven de lo establecido en esta Dirección de Comunicación pertenecen a la comunicación formal de la Confederación, puesto que están contenidas en planes y programas previamente aprobados.

La comunicación informal está presente, al igual que en toda organización, sin embargo, en este trabajo nos centraremos en los aspectos de la comunicación formal, baste

decir a grandes rasgos que la comunicación informal se refiere generalmente a los rumores, aunque en cuanto éstos empiezan a circular se realizan reuniones explicativas con el personal.

La comunicación de CONCAMIN se basa en tres grandes apartados: a) interna, que abarca a cámaras, asociaciones, directivos, funcionarios y empleados de la Confederación; b) externa, que incluye las representaciones gremiales, sociales, laborales, al Estado, al Gobierno y el ámbito internacional y c) social, referente al servicio del público en general.

Cabe resaltar que a diferencia de la mayoría de las empresas, en que generalmente la comunicación se genera de manera descendente, es decir, de los directivos hacia el personal, en el caso de CONCAMIN, debido a su carácter de servicio hacia sus agremiados, la base de su comunicación fluye de manera ascendente, es decir en función de las necesidades de las cámaras y asociaciones a las cuales representa.

Atendiendo al documento Responsabilidades y Funciones de la Dirección de Comunicación, las tareas están repartidas de la siguiente manera:

a) Dirección de Comunicación

Sus tareas se enfocan primordialmente a la satisfacción de las necesidades de presidencia y dirección general. Así, tenemos que el encargado deberá elaborar discursos y ponencias, notas informativas y artículos de opinión, análisis de aspectos inherentes al sector industrial, tanto para el órgano interno, como para diversos medios escritos de circulación nacional e internacional, programar entrevistas para los medios de comunicación con el Presidente de CONCAMIN y con miembros de la Mesa Directiva.

b) Coordinación de Información

Sus funciones se centran en la atención a periodistas. Es responsable de la elaboración y difusión de comunicados de prensa sobre las actividades más importantes de la CONCAMIN, de la organización de conferencias de prensa, y de los monitoreos permanentes de las noticias difundidas en periódicos, revistas, radio y televisión, relativas al comercio y la industria. Realiza también la síntesis informativa.

### c) Coordinación de Comunicación

Sus objetivos primordiales son mantener una buena relación con las diversas instituciones y realizar análisis de la información relativa a la CONCANIN y el sector industrial en general, así como establecer vínculos de comunicación y cooperación interinstitucionales, coordinar foros de temática industrial, organizar semanarios de comunicación organizacional para las empresas y mantener contacto permanente con organizaciones industriales homólogas de otros países.

### d) Coordinación Editorial

La tarea fundamental de esta coordinación es la elaboración de la revista Industria, órgano informativo de la Confederación, supervisando tanto la parte editorial como la comercial. Asimismo, coordina las demás publicaciones de la institución, entre las que destacan los informes anuales de labores, el Directorio de Cámaras y Asociaciones, así como documentos de divulgación e información sobre la CONCANIN.

La estrategia de comunicación presentada por la Dirección incluye la detección de oportunidades y problemas de comunicación de las distintas áreas y de sus afiliados, así como facilitar que la comunicación dentro de la organización

sea natural, fluida y eficiente, por otro lado, reconoce su capacidad de influir en los aspectos más importantes de la Confederación.

En el presente trabajo nos centraremos exclusivamente en la comunicación que la Confederación genera a través de la revista Industria para sus diferentes públicos, que abarcan parte de lo que la Confederación considera comunicación interna (cámaras y asociaciones) y parte de la comunicación externa (diversos organismos públicos y privados, nacionales e internacionales vinculados al sector industrial).

### 2.3 La Publicación Interna

Toda publicación interna constituye en principio una herramienta de la comunicación organizacional que sirve para crear o reforzar una actitud favorable hacia la empresa, así como para transmitir los mensajes generados por ésta.

En relación con las publicaciones internas, la forma más generalizada, dentro del sector industrial, son las revistas, seguidas en orden de importancia por los boletines.

De las 97 cámaras y asociaciones industriales afiliadas a CONCAMIN, 28 cuentan con una revista y 23 tienen boletines informativos, ocho de estas cámaras cuentan tanto con revistas

como con boletín, tres están por sacar el primer número de su boletín, y el resto realiza su comunicación a través de circulares o memoranda.

Cabe recordar que dentro de la Confederación de Cámaras Industriales, la comunicación interna se hace extensiva a todos sus agremiados, en este sentido tenemos que los objetivos primordiales de la comunicación interna, dentro de la cual se insertan las publicaciones son:

- Integración a los objetivos de la organización. Con frecuencia no existe colaboración espontánea para la obtención de las metas fijadas, porque se desconoce hasta qué punto afectan también a nuestros receptores.
- Cuidado de la imagen de la organización, para que sea siempre favorable.

La Confederación de Cámaras Industriales contó con un órgano informativo prácticamente desde sus inicios, pues en abril de 1919, un año después de su constitución, empezó a publicarse el Boletín Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, publicación mensual que incluía primordialmente información relativa a disposiciones legales y administrativas referentes al sector industrial; leyes, impuestos y reglamentos que afectaban a la industria, así como algunos artículos de temas económicos, laborales e

industriales. El número de páginas variaba y no tenía ilustraciones de ningún tipo. Su principal, y se podría decir único anunciante era el Sr. Federico E. Graue, quien publicaba entre tres y cuatro anuncios mensuales de su papelería, imprenta y venta de cajas plegadizas. Este boletín funcionó hasta diciembre de 1921.

Posteriormente circuló, de enero de 1922 a diciembre de 1931, como México Industrial y se consideraba ya como una revista mensual, estaba conformada por tres subsecciones tituladas Notas Diversas, Sección de Estadísticas y Notas Oficiales. Publicaba información sobre la industria nacional y extranjera, artículos sobre diversos temas relacionados a este sector, convocatorias, etcétera. Incluía fotos, cuadros, mapas y gráficas y contaba con 14 páginas.

El cambio de nombre se justificó en el primer número en la parte de Notas del Editor, donde se señalaba que el propósito del boletín era primordialmente analizar problemas relacionados con la industria de México, así como dar a conocer todo aquello que se relacionara con la industria mundial.<sup>20</sup> En ese entonces contó con un promedio de seis anuncios por publicación e incluía un cupón de suscripciones.

---

<sup>20</sup> Cfr. México Industrial, Órgano de la Confederación de Cámaras Industriales, Tomo I, 1, 21 de enero de 1922, p.p. 1 y 2.

Dieciséis años después, en enero de 1947, vuelve a editarse el órgano de CONCAHIN, esta vez con el nombre de Confederación, cuya periodicidad era quincenal; apareció hasta diciembre de 1958. La publicación sufrió en esta época un notable retroceso, eliminó todo vestigio de diseño e ilustraciones y ya no se elaboró en una imprenta, sino que se mecanografiaba en la Confederación y su presentación era más parecida a la de un informe de trabajo que a la de una revista o boletín. El número de páginas dependía de la cantidad de información y variaba de 16 a 24 páginas.

Este boletín abría con la sección Notas de la Gerencia (a manera de editorial) e incluía información sobre actividades de la Confederación, decretos, revisión de sistemas fiscales, impuestos a la industria, actividades de las cámaras, sesión de las comisiones e información sobre ferias, principalmente.

A pesar de que las condiciones en que se presentaba este boletín ciertamente no eran las más adecuadas, el esfuerzo permitió revivir al órgano informativo; en el primer número de enero de 1947 se señalaba el propósito de este medio de información, el cual pretendía "...llevar a todos los industriales un mensaje de colaboración con la Confederación de Cámaras Industriales y presentar temas esenciales de la vida pública nacional relacionados con las actividades de la

industria, informar de las labores de la Confederación, y auxiliar a sus agremiados en el cumplimiento de sus obligaciones legales y orientarlos en sus trabajos". 21

Cuatro años más tarde aparece el Boletín Quincenal Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, mismo que se publicó de enero de 1982 a diciembre de 1970. Presentaba información sobre la industria nacional, algunas noticias sobre las industrias extranjeras, ferias y exposiciones, opiniones sobre cómo se veía a la industria mexicana en el extranjero y una semblanza de industriales destacados. No tenía inserciones pagadas y solamente se publicaba un anuncio institucional (varias versiones) tendiente a incrementar la productividad de los trabajadores. Se realizaba a dos tintas y tenía una extensión de seis páginas, se ilustraba con fotos y viñetas.

Durante la década de los 70 el órgano informativo de CONCAMIN se instituyó con el nombre de Revista Confederación de Cámaras Industriales. Esta versión circuló de enero de 1971 a diciembre de 1979.

---

21 Confederación. Boletín Informativo de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. AÑO I, Número 1. 10. de enero de 1947.

Aparecía quincenalmente y contenía información relativa a eventos, asambleas, congresos y comisiones ejecutivas, tanto de la Confederación, como de las cámaras afiliadas. Contaba con varias secciones fijas, entre las que destacan: Plan Escuela-Industria, Noticias de la SIC (Secretaría de Industria y Comercio), Cámaras y Asociaciones y Ferias y Exposiciones.

El número de páginas variaba de 20 a 24, dependiendo de la cantidad de información, la portada era a dos tintas, el interior en blanco y negro y se ilustraba con fotografías también en blanco y negro. En algunos números se incluía un suplemento de 12 páginas con temas de interés para el sector. Esta publicación contaba con un mínimo de anuncios, la mayoría sobre cursos, ferias y algunos del Consejo Nacional de la Publicidad.

En la década de los 80 el órgano informativo de la Confederación sufre una transformación que permite visualizarla ya como una revista. Su periodicidad fue mensual hasta diciembre de 1987, de enero a junio de 1988 se publicaron únicamente tres números, el último con este nombre fue el ejemplar de abril-mayo-junio.

En ese entonces el nombre de la publicación era CONCAHIN, y "...su objetivo primordial constituirse en un vehículo de comunicación constante con sus agremiados y con el sector

industrial", <sup>22</sup> y se nombraba a sí mismo como la voz autorizada del industrial nacional.

Esta versión del órgano informativo de la Confederación estaba integrado por 34 páginas, de las cuales sólo aparecían en color los anuncios publicitarios (un promedio de cinco a once por revista); contenía fotografías en blanco y negro y viñetas. Se manejaba un tema central que aparecía en la portada, y aunque seguía, como su antecesora, presentando mucha información de carácter institucional, ya se observan algunos temas de interés general sobre el sector industrial.

A partir de la edición de julio-agosto de 1988 la revista de la Confederación toma el nombre de Industria, con el cual se le conoce actualmente. Fue mensual hasta el ejemplar de mayo de 1989; posteriormente se publicó un número bimestral (junio-julio) y tres mensuales: agosto, septiembre y octubre de 1989. Retomó su periodicidad bimestral desde la revista noviembre-diciembre de 1989 a la de noviembre-diciembre de 1990. Fue a partir de enero de 1991 cuando volvió a aparecer mensualmente. En este periodo la revista presenta ya una estructura más definida, con secciones fijas, algunas de las cuales todavía existen.

---

<sup>22</sup> CONSORCIN, Revista Mensual de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Año XXIV, No. 72. Vol 50, Enero de 1980.

En la sección de la Voz del Presidente, que precisamente nació con el número de julio de 1988 se señaló que "era necesario contar con un medio de comunicación que nos permita analizar a fondo la situación económica coyuntural y las perspectivas de desarrollo integral de nuestro país".<sup>23</sup>

La revista estaba enfocada a proporcionar a los industriales herramientas de análisis e información que le permitieran comprender mejor los temas relacionados con el devenir industrial de México y con la situación económica prevalecte. Incluía artículos económico-financieros, entrevistas con industriales, suplemento de modificaciones legales y contables relacionadas con la industria y calendarios de ferias y exposiciones.

Salvo en algunos casos, no se cuenta con información suficiente para determinar qué importancia se daba al órgano informativo de la Confederación, ni cuáles eran los objetivos específicos de aquel entonces, sin embargo, podemos intuir que sí existía interés por mantener el medio informativo, pues aunque dejaba de circular por algún tiempo, siempre volvía con un nuevo formato y un nuevo nombre.

---

<sup>23</sup> *Industria. Órgano Informativo de la Confederación de Cámaras Industriales*, Vol. 1, No. 1, Julio 1988.

Como puede observarse, es un medio de comunicación que poco a poco ha ido evolucionando y cuenta con una trayectoria larga que lo ha ido consolidando como órgano informativo.

Actualmente se le reconoce como el órgano informativo oficial de la CONCAMIN; en él se refleja la posición de los industriales confederados en relación con los asuntos que les afectan y que son de interés para el sector productivo mexicano. Su público está perfectamente definido, se dirige principalmente a los industriales y a quienes toman decisiones dentro del sector empresarial y dentro de la administración pública.

Aunque conserva su carácter institucional, en la actualidad responde también a fines de comercialización, principalmente con objeto de lograr la autosuficiencia económica y para tener una proyección más amplia de sus mensajes.

La revista Industria, cuenta con una Comisión Editorial, integrada por cuatro funcionarios de CONCAMIN, 2 vicepresidentes de la Confederación, el coordinador editorial, el diseñador y por dos representantes de las cámaras editorial y de la publicidad. Esta Comisión es la encargada de supervisar y aprobar el contenido de la revista y se reúne mensualmente.

La revista Industria tiene un tiraje de 5000 ejemplares, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: cámaras y asociaciones industriales afiliadas, organismos privados, agencias de publicidad, empresas en general, instituciones de educación superior, bibliotecas, medios de información, bancos, casas de bolsa, embajadas, Secretarías de Estado, gobernadores, suscriptores y asociaciones empresariales de Latinoamérica, principalmente. <sup>24</sup>

Está estructurada en cuatro grandes secciones: Voz del Presidente, CONCAMIN, Espacios, Prioridades Industriales, y Suplemento.

En concordancia con los informes existentes de la revista Industria <sup>25</sup> estas secciones responden a los siguientes fines:

- I.- Voz del Presidente: reflejar el pensamiento del Presidente de CONCAMIN y sirve para enviar mensajes específicos a los industriales y la sociedad en general. Asimismo, expresa la posición de la Confederación en relación con algún tema coyuntural.

---

<sup>24</sup> CONCAMIN, Padrón de la Revista Industria. contiene información relativa a los lectores que reciben la publicación, 1992.

<sup>25</sup> CONCAMIN, Dirección de Comunicación. Informe Revista Industria, 1991.

II.- CONCAMIN, que comprende cinco subsecciones:

- CONCAMIN opina: exponer la opinión de CONCAMIN en relación con temas de interés para los industriales.

- CONCAMIN informa: presentar actividades relacionadas con la Confederación, destacando acuerdos, propuestas y conclusiones de los eventos.

- Acontecimientos: difundir eventos en los que participa la institución.

- Estadísticas: presentar indicadores económicos, índices de productividad de la industria, evolución de precios al consumidor y al productor, datos de inversión y consumo, participación de México en el comercio exterior, etc.

- Nueva Cultura Industrial: presentar temas relacionados con la apertura comercial y la globalización de la economía en la que se desenvuelve nuestro país.

III.- Espacios. Esta sección se divide también en cinco subsecciones:

- Vida Industrial: presenta artículos relacionados con la portada de la revista.

- De Nuestra Historia Industrial: presenta fragmentos de la historia industrial de la rama a tratar en cada edición.

- Entrevista: su objetivo es entrevistar a los presidentes de las cámaras o asociaciones industriales, para dar a conocer un panorama de la situación de la rama industrial que será tema central de la revista.

- Reseña: reseñar libros o artículos actuales que sean de interés para los industriales y empresarios.

- El Arte Hoy: ofrecer un espacio a artistas para exponer su obra, con lo que permite que CONCAMIN participe de la vida cultural del país.

IV.- Prioridades Industriales, que contiene cuatro subsecciones:

- Aspectos Financieros: colaboración mensual de la Bolsa Mexicana de Valores, que informa de la situación financiera de las diferentes ramas industriales y de la economía mexicana en general.

- Comunidad Industrial: su objetivo es presentar el panorama industrial de algún estado de la República Mexicana.

- Ecología: pretende informar sobre los programas que en materia ambiental llevan a cabo las industrias.

- Educación y Tecnología: su fin es dar a conocer avances tecnológicos y programas de formación profesional que ofrecen los centros de educación superior y la Confederación.

- Comercio Exterior: su función es presentar temas relacionados al fomento y promoción del comercio exterior.

V.- Suplemento: pretende presentar información sobre ferias y exposiciones nacionales e internacionales, así como la oferta y la demanda de productos nacionales en el extranjero.

Asimismo, existen intercambios con instituciones públicas y privadas, que confirman la interrelación con el entorno.

El primero de ellos es con el Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante el cual CONCAHIN, a través de Industria publica material publicitario y promocional del Instituto y a su vez el INSS realiza una amortización de las cuotas obrero-patronales de la Confederación.

Otro de los intercambios es con la Bolsa Mexicana de Valores, con la que se realiza 100% de intercambio de material publicitario. Al respecto, cabe mencionar que existen diversos tipos de intercambios publicitarios, que pueden variar su porcentaje en especie (inserciones publicitarias a cambio de servicios), y en dinero.

Mención especial merece el convenio de cooperación entre el Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que trajo como consecuencia la aparición de una nueva subsección, denominada "Cooperación", la cual incluye información relacionada con los servicios del INEGI sobre temas industriales.

Respecto al perfil de lectores de la revista Industria, ésta se basa fundamentalmente en el de cámaras y asociaciones y demás organismos industriales, así como directores y gerentes de grandes, medianas y pequeñas empresas. Dentro del sector público se cuentan entre sus lectores a los secretarios de Estado, subsecretarios, gobernadores, embajadores y profesores e investigadores de centros de educación superior.

Según información derivada del padrón<sup>28</sup> de la revista, los indicadores que caracterizan a los lectores de Industria señalan que el 80% tiene grado de licenciatura en ingeniería, finanzas y administración, principalmente, y que el 71% ocupa puestos de alta dirección empresarial, correspondiendo 22.5% a presidentes y vicepresidentes, 16% a consejeros, 25.2% a directores y subdirectores y 9% a gerentes.

Retomando la información del Padrón, la distribución geográfica de la revista se realiza de la siguiente manera:

DISTRIBUCION GEOGRAFICA	PORCENTAJE
D.F. y Zona Metropolitana	86%
Monterrey	10%
Guadalajara	10%
Toluca, Puebla, Querétaro y Veracruz	7%
Otras ciudades	5%
Extranjero	2%

Asimismo, un porcentaje importante del tiraje de la revista se envía a los sectores químico-farmacéutico, del vestido, del calzado, de alimentos, de comercio exterior y de bienes básicos. En términos generales y basándonos nuevamente en el padrón de la revista se puede señalar que los ejemplares de Industria se reparten de la siguiente manera:

Distribución de la revista Industria:

DISTRIBUCION POR SECTOR	PORCENTAJE
Empresas	8.72%
Cámaras y Asociaciones	56.64%
Universidades	2.22%
Embajadas y Consejerías Comerciales	2.08%
Medios de Comunicación	4.3%
Sector Gobierno	4.64%
Suscriptores	1.4%
Distribución en locales cerrados	20%

Cabe mencionar que la mayor parte de la distribución mensual de la revista se realiza de forma gratuita a través del Servicio Postal Mexicano (SEPODEX), con porte pagado por CONCAHIN, a todos los integrantes de los rubros arriba señalados, cubriendo de esta forma el público potencial al que está destinada esta publicación: el sector industrial.

Asimismo, la distribuidora INTERMEX se encarga de repartir la revista en locales cerrados del Distrito Federal, y es así como se realiza la venta al público, que en términos generales reporta un promedio mensual vendido de entre 80 y 200 revistas.<sup>27</sup>

El bajo índice registrado en las ventas de la revista se debe fundamentalmente al hecho de que con la distribución gratuita se cubre al sector más importante al que se dirige la publicación: el industrial.

En lo relativo al aspecto publicitario, durante el último año, de agosto de 1992 a agosto de 1993, el comportamiento de las inserciones publicitarias registró un promedio de 5 anuncios pagados, 2 anuncios de intercambio y 2.5 anuncios institucionales, por número.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Reportes trimestrales de venta de la Distribuidora INTERMEX, S.A., de C.V., agosto de 1992 - abril de 1993.

<sup>28</sup> CONCAHIN, Revista INDUSTRIA, Volumen 3, Números 42-52, Volumen 4, Número 53.

## INSERCIONES PUBLICITARIAS 1992-1993

MES	ANUNCIOS PAGADOS	INTERCAMBIOS	INSTITUCIONALES
Agosto	5	2	3
Septiembre	4	1	3
Octubre	8	1	1
Noviembre	7	2	3
Diciembre	9	1	1
Enero	2	2	2
Febrero	1	3	5
Marzo	4	1	4
Abril	1	2	4
Mayo-Junio <sup>28</sup>	7	4	1
Julio	6	3	1
Agosto	10	2	2

En cuanto a la venta de publicidad, actualmente se trabaja con cuatro vendedores, a los cuales se les paga el 10% sobre venta de espacio publicitario, por lo que se puede señalar que no ocasionan ningún gasto a la Confederación.

<sup>28</sup> Debido a una modificación interna de CONCAHIN se realizó unemplar doble, correspondiente a los meses de mayo y junio.

Las tarifas para venta de espacios publicitarios son las siguientes:<sup>30</sup>

Frecuencia:	1-3	4-6	7-9	10-12
FORROS:				
4a.	N\$9,108	8,652	8,197	7,741
3a. ó 2a.	8,197	7,787	7,377	6,967
INTERIOR COLOR:				
1 página	7,286	6,922	6,557	6,193
1/2 página	4,554	4,326	4,098	3,870
1/4 página	2,914	2,768	2,623	2,477
NEGRO Y UNA TINTA				
1 página	N\$6,223	5,912	5,601	5,290
1/2 página	3,643	3,461	3,278	3,096
1/4 página	2,489	2,365	2,240	2,116
Blanco y Negro:				
1 página	N\$5,464	5,191	4,918	4,465
1/2 página	2,732	2,595	2,459	2,322
1/4 página	2,185	2,076	1,967	1,858

<sup>30</sup> CONCAMIN, Tarifas Publicitarias para la revista *Industria*, 1973.

Por otro lado, los costos de producción de la revista son los siguientes:

Impresión	N\$ 48,950.00
Diseño	N\$ 7,700.00
Renta fotografía portada	N\$ 800.00
Correo (envío)	N\$ 1,800.00
Total aproximado mensual	N\$ 58,550.00 <sup>31</sup>

Cabe señalar que el costo de suscripción anual a Industria es de N\$90.00.

Finalmente, para la elaboración de los artículos que aparecen en Industria, la coordinación editorial cuenta con el apoyo de diversas áreas de la Confederación, mismas que proporcionan artículos de acuerdo a su especialidad.

### 2.3.1 Objetivos de la Revista Industria

Para lograr influir en un número importante de receptores es necesario tener claramente definidos los propósitos de la publicación.

<sup>31</sup> Censura expedientes revista Industria, 1973.

Los objetivos que Industria se propone alcanzar son:

"a) comunicar acerca de las diversas funciones de la Confederación, derivadas de su carácter de representación de los intereses generales de la industria, además de fungir como interlocutora y consultora de las autoridades públicas.

"b) dar a conocer las estrategias de la industria mexicana.

"c) informar sobre los fenómenos y cambios económicos, políticos y culturales nacionales e internacionales, que afectan las condiciones de producción.

"d) ofrecer a su público un panorama analítico de los problemas, alternativas y oportunidades que se presenten a la industria (inversión, productividad, administración, economía, competitividad, política industrial y comercio primordialmente).

"e) dejar constancia de la presencia de CONCAMIN como máxima organización de los industriales, así como de todas sus actividades y tareas. Busca constituirse en parte esencial de la memoria histórica del desarrollo de la industria confederada y del papel protagónico del sector industrial en el proceso de desarrollo.

"f) crear una imagen de la Confederación que refleje sus auténticas dimensiones".<sup>32</sup>

Resumiendo, podemos decir que sus objetivos se concentran en informar sobre las diversas funciones de la Confederación y sobre los cambios económicos, políticos y sociales que tienen incidencia en la industria. Asimismo, es un instrumento para dar a conocer las políticas de la industria mexicana, y las alternativas que puedan redundar en beneficio de este sector.

### 2.3.2 Problemática de la Revista Industria

Son diversos los problemas que enfrenta en la actualidad el órgano informativo de CONCANIH, para comprenderlos mejor, se agruparon en seis grandes rubros:

- a) Desvinculación de las políticas de comunicación de la empresa

Sin duda alguna, el principal problema de la revista de CONCANIH es la falta de vinculación estrecha con las políticas de comunicación de la empresa, pues a pesar de que depende de la Dirección de Comunicación, ésta no informa oportunamente ni hace participe a la coordinación editorial de las posturas de la institución sobre los diferentes temas y sectores industriales, lo

<sup>32</sup> CONCANIH, Informe Revista Industria, 1971.

que ocasiona que la información que aparecerá en la revista no pueda jerarquizarse de acuerdo a su importancia, sino que se incluya la que esté más a la mano.

b) Tiempo de elaboración

Otro de los problemas graves, después de la falta de vinculación con las políticas comunicativas, es el relativo a los tiempos de realización y distribución de la revista. Generalmente los ejemplares están impresos el día 20 del mes correspondiente, lo que en sí ya es un retraso significativo, sin embargo, la distribución se realiza aproximadamente el día diez del mes siguiente, por lo tanto, el público recibe la revista con un mes de atraso (entre los días 15 y 20 del mes siguiente), lo que trae como consecuencia falta de oportunidad en los mensajes enviados a través de este medio y disminución en las ventas que se realizan en locales cerrados.

c) Temática y diseño

Uno de los propósitos de Industria señala que la revista dará a conocer las estrategias de la industria mexicana, sin embargo, derivado del análisis de la temática del último año, se puede afirmar que este aspecto no se tocó, por lo tanto este objetivo no se está cumpliendo.

Por lo que toca al ofrecimiento de presentar un panorama analítico de los problemas y oportunidades de la industria, no existen dentro de la revista opiniones que presenten un verdadero análisis que incluya los puntos débiles de cada sector.

Por otro lado, el diseño actual de la revista se viene realizando desde enero de 1991 y presenta una serie de deficiencias, tanto visuales como estructurales que ya no son representativas de la imagen que CONCAMIN pretende proyectar, debido principalmente a su falta de dinamismo.

#### d) Intercambios y Publicidad

Respecto a los intercambios actuales, salvo el del Seguro Social, que repercute favorablemente en las finanzas, los otros dos no tienen que ver con el rubro económico, por lo que habría que contemplar otras posibilidades en este rubro.

Otro grave problema de la publicación se encuentra en el contenido de los mensajes, pues éstos presentan dificultades de extensión y en algunos casos de contenido, predominando un marcado carácter institucional, lo que limita sus posibilidades de comercialización. Este aspecto puede notarse claramente en la sección denominada CONCAMIN, la cual abarca varias subsecciones (CONCAMIN Opina, CONCAMIN Informa y Acontecimientos), en ocasiones con más de un artículo, y en la que se aprecia un carácter de

boletín netamente interno, encontrándola los anunciantes demasiado institucional para insertar publicidad.

Actualmente se trabaja con cuatro vendedores de publicidad, comisionistas al 10%, pero no se tienen estrategias ni políticas publicitarias definidas, por lo que cada vendedor actúa según su propio criterio.

#### e) Retroalimentación

En cuanto a dejar constancia de la presencia de CONCAMIN y crear y mantener una imagen positiva de la Confederación, son puntos que no pueden medirse, en gran parte porque no se cuenta con canales de retroalimentación, por lo tanto no existen indicadores confiables de que el público del sector industrial esté realmente recibiendo noticias de interés, ni qué confiabilidad e importancia real le da a la información publicada en Industria, tampoco se puede saber si los mensajes institucionales están siendo captados por el sector industrial en el sentido correcto, derivado de lo anterior, se puede señalar que el proceso comunicativo está incompleto.

f) Falta de apoyo profesional

No debemos dejar de mencionar que una sola persona se encarga del cuidado editorial de la revista, sin embargo, se añade a esas funciones la de supervisión de la venta de publicidad, realización de entrevistas, supervisión de otros proyectos editoriales de la Confederación, entre otras actividades, lo que impide dedicarle el 100% del tiempo al cuidado de la edición. Eso sin contar con que no se tiene apoyo fotográfico.

### **3 Propuestas**

### 3 *Propuestas*

De acuerdo con sus objetivos, la revista Industria está enfocada, en primer lugar, a servir como órgano de información y comunicación entre los industriales que pertenecen a las diferentes cámaras y asociaciones integrantes de la Confederación, y en segundo lugar, a empresarios y funcionarios públicos y privados de alto nivel, relacionados con el sector industrial de nuestro país.

Este es un sector que en los últimos tiempos ha evolucionado rápidamente transformando sus valores, enfoques y perspectivas, jugando un papel protagónico en la modernización del país. El esfuerzo por lograr la excelencia a través de la calidad total, la productividad y la competitividad ha hecho que se revaloren los códigos anteriormente aceptados; el lenguaje del sector se ha transformado sustancialmente.

CONCAMIN, como organismo de representación de la industria en México debe estar siempre a la vanguardia, y su órgano informativo, base fundamental en la transmisión de mensajes a sus agremiados industriales, debe reflejar los nuevos conceptos de modernidad y desarrollo.

Respecto al cumplimiento de los objetivos planteados por la publicación interna de la Confederación, se puede señalar que sí informa sobre las actividades más relevantes que como sector cúpula realiza. Sin embargo, hay diversos aspectos que o no se contemplan, o necesitan un cambio, a continuación se presentan por rubros algunas sugerencias que sin lugar a dudas redundarán en beneficio de la publicación y sus lectores.

a) Desvinculación de la revista de las políticas de comunicación de la empresa

En este sentido, la recomendación es lograr un mayor acercamiento así como trabajo conjunto entre la coordinación editorial y las coordinaciones de comunicación e información, que constantemente son receptoras y emisoras de información entre las cámaras y asociaciones industriales y los medios de comunicación, así como con la dirección de comunicación, con el fin de tener un panorama completo de los eventos más importantes que sucedan en los diferentes sectores industriales y así poder presentar temas e información relevante.

b) Tiempo de elaboración y distribución

Es urgente optimizar los tiempos de realización y envío de la revista Industria, lo que implica un esfuerzo mayor por parte de las áreas que colaboran con artículos, del diseñador, de la propia coordinación editorial, de la imprenta y del área responsable del envío de la publicación. Lo anterior sólo se logrará si todos los que integran esta cadena están conscientes de la importancia y responsabilidad que cada paso tiene para la revista, y para ello deberán sentirse parte esencial del equipo de trabajo.

Al respecto, pueden realizarse reuniones informativas donde se explique, a los involucrados en la realización y distribución de la revista, que el mejoramiento en los tiempos redundará en beneficio de la revista, de la cual todos ellos forman parte.

En lo referente a la distribución, como ya se mencionó ésta se realiza a través de la distribuidora INTERMEX, quien se encarga de colocarla en locales cerrados para su venta al público. Las ganancias obtenidas por estas ventas son muy pocas, pues de los 1000 ejemplares mensuales entregados a INTERMEX, se regresan a la Confederación cerca de 800 ejemplares que no se vendieron.

Esto se debe principalmente a que los otros 4000 ejemplares son de distribución gratuita y cubren gran parte del mercado potencial interesado en información industrial. Por otro lado, como todos estos ejemplares se regalan, resulta muy difícil vender algo que le llega gratis a la mayor parte del público para el cual se realiza esta publicación. A lo anterior debemos añadir la tardanza de la revista en aparecer al público.

Se sugiere invitar a los diferentes sectores industriales, a través de las cámaras y asociaciones, a pagar la suscripción de la revista, que si bien es uno de los servicios de la Confederación para sus agremiados, redundaría en beneficio de todos y podría elevarse la calidad y el nivel del contenido. Podría seguir enviándose gratis solamente a los presidentes y directores de cada cámara o asociación.

Asimismo, podrían realizarse convenios con escuelas e instituciones de educación superior en los que se impartan carreras afines al sector industrial, para colocarlas en sus librerías y estar presentes en todas sus ferias y exposiciones editoriales, promoviendo tal vez un precio especial de suscripción entre los estudiantes.

c) Temática y diseño

Respecto al carácter institucional que se observa en la sección CONCAMIN de la revista, valdría la pena revalorar la presentación de ésta, de tal forma que no se vea como si estos eventos fueran sólo parte de la Confederación, sino como parte esencial de las acciones que la Confederación realiza en beneficio del sector industrial nacional.

Una selección más cuidadosa del material fotográfico utilizado en esta sección, en el que no solamente aparezcan los representantes de CONCAMIN, sino la gente de las cámaras y asociaciones, ayudaría a darle un giro más ameno.

Respecto a informar sobre los cambios que afectan a la industria, en el último año se tocaron temas relativos al Tratado de Libre Comercio con Norteamérica, cambios de diversas leyes que afectan a este sector (Seguro Social, Ley de Puertos, Comercio Exterior, etc.), aspectos ambientales, nuevas tecnologías, entre otros, por lo que se puede afirmar que este rubro está cubierto.

Por lo que toca al ofrecimiento de presentar un panorama analítico de los problemas y oportunidades de la industria, sería importante contar con especialistas e investigadores que presentaran realmente la situación, sea mala o buena, de cada rama industrial.

Algunos de los artículos publicados en la revista tienen una extensión de cinco o seis páginas, lo anterior, aunado al diseño que no invita a leer, da por resultado que la revista esté integrada por páginas cargadas de texto, lo que dificulta, al menos visulamente, la lectura. Asimismo, los temas deben cuidar más su contenido, tal vez buscando especialistas que puedan hablar sobre temas coyunturales, así como proporcionar cifras interesantes en torno a la industria, sean favorables o desfavorables para determinado sector.

Respecto al diseño de la revista, éste debe actualizarse, adoptando un nuevo formato que permita jerarquizar y organizar la información en la revista de manera ágil y que responda realmente a las necesidades de comunicación de la institución, y a los nuevos conceptos de modernidad y desarrollo (nueva cultura industrial) manejados actualmente dentro del sector industrial. En este sentido, uno de los problemas más importantes se encuentra en la presentación visual de la portada, que

actualmente resulta poco atractiva y es un aspecto determinante en la atracción de posibles lectores.

#### d) Intercambios y Publicidad

Sería conveniente buscar intercambios de publicidad por servicios útiles que permitan ahorrar gastos de la publicación, por ejemplo, intercambios con servicios de mensajería, los cuales a cambio de una página mensual podrían hacerse cargo de la entrega de la revista, o con empresas que vendan papel, las cuales podrían proporcionar este material para la realización de la publicación.

En relación con el aspecto publicitario, cabe señalar que lo deseable es que la revista sea autosuficiente y no se vea como una carga económica para la organización, para lo cual sería necesario tener un promedio mínimo de 10 a 12 anuncios de página completa a color por revista, actualmente se tiene un promedio de 5 anuncios mensuales. Lo anterior tomando en cuenta los costos de producción mensuales y las tarifas de publicidad de la revista vigentes en 1993.

Asimismo, es recomendable integrar al equipo de trabajo un especialista en publicidad que se encargue de implementar las estrategias necesarias, delimitando claramente los descuentos especiales que se pueden manejar, hasta qué porcentaje aceptar en caso de intercambios, así como de la supervisión y control de los vendedores.

#### e) Retroalimentación

En cuanto a dejar constancia de la presencia de CONCAHIN y crear y mantener una imagen positiva de la Confederación, son puntos que no pueden medirse, en gran parte porque no se cuenta con canales de retroalimentación y por lo tanto el proceso comunicativo está incompleto.

Para poder saber en qué medida se logran los resultados esperados es necesario poder realizar evaluaciones del desarrollo de las mismas, y esto se logra a través de la retroalimentación, fundamental en el trabajo de la comunicación organizacional.

Por tanto, es indispensable considerarla como una posibilidad que nos permitirá conocer qué tanto se está influyendo en los receptores, asimismo la implementación de este mecanismo nos revelará cuáles son los temas y secciones de mayor

interés, lo que redundará en un acercamiento con las preferencias del público, y por tanto incrementará el gusto por la revista Industria.

Algunas opciones de retroalimentación pueden ser una sección abierta a las colaboraciones del público, cartas al director, opiniones de los lectores vía fax, o bien anexas un pequeño cuestionario sobre gustos y preferencias en la revista.

f) Falta de apoyo profesional

Finalmente es conveniente reforzar el equipo de trabajo de la coordinación editorial, principalmente en el rubro publicitario y fotográfico, sobre todo en este último aspecto, no se cuenta con apoyo y a veces es necesario recurrir a fotografías ya publicadas varias veces. Por otro lado, sería deseable contar con una persona que pudiera realizar entrevistas y hacer labor de investigación sobre temas específicos de los diversos sectores industriales, a fin de mantener actualizada la información que se publicará.

El esfuerzo desarrollado por la cúpula industrial de mantener informado a este sector, es sin duda un trabajo que merece reconocimiento, corregir los problemas que actualmente aquejan al órgano informativo traerá beneficios para los empresarios e industriales, quienes encontrarán en su revista un medio confiable y oportuno de obtener información, así como mantener una comunicación más estrecha con la Confederación que los representa.

### *Conclusiones*

Como ya se mencionó, la comunicación organizacional es hoy en día elemento fundamental para el buen funcionamiento de todo tipo de organizaciones, especialmente de las grandes compañías, tan características de nuestra sociedad.

La modernización, la calidad total y la actualización son premisas constantes de la actualidad. Adaptarse a las nuevas condiciones es por tanto requerimiento insoslayable, sobre todo ahora en que la sociedad demanda cada vez más, profesionales de la comunicación que conozcan y manejen aspectos relacionados con la comunicación organizacional.

El plan de estudios de la carrera de comunicación, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, no contempla materias sobre comunicación organizacional, por lo tanto, los egresados enfrentamos una importante carencia teórica al respecto.

La inclusión de materias de comunicación organizacional facilitará la labor de conocimiento y familiarización con los términos de esta rama, así como un acercamiento a sus elementos constitutivos, que permitirán a los egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales desarrollarse profesionalmente en esta rama de la comunicación.

El presente trabajo sirvió para lograr un primer contacto teórico con las bases de esta disciplina, para así complementarlos y aplicarlos a la práctica diaria, que redundará en un mejor desempeño profesional.

Así, conjugadas la teoría y la práctica, se realizaron varias propuestas, destacando las relativas a la retroalimentación, indispensable para completar todo proceso comunicativo; la necesidad de estrechar vínculos entre la coordinación editorial y las políticas de comunicación generadas en la Dirección de Comunicación de CONCAMIN; la optimización de los tiempos de realización y distribución de la revista, así como cuidar con más detalle el contenido de los mensajes publicados, incluyendo además opiniones sobre temas relacionados con la industria, aunque éstos no siempre sean favorables.

En esta investigación se planteó presentar un panorama general de la importancia de las publicaciones internas dentro del sector empresarial, tomando como base la revista de CONCAMIN, organismo cúpula de este sector; objetivo que quedó plasmado a lo largo del presente trabajo.

Respecto al propósito de identificar el papel de la revista en la consolidación de la imagen y los mensajes empresariales, debido a la falta de canales de

retroalimentación con los lectores no fue posible determinar hasta qué punto se da esta influencia.

Por último, si se logró identificar los principales problemas que en la práctica enfrentan este tipo de publicaciones.

Actualmente es necesario que las organizaciones vean a la comunicación como parte estratégica de cualquier empresa o institución, ya que ésta ayudará a optimizar el trabajo en diversos aspectos. Es necesario que se valore el papel del comunicador organizacional, pues en la actualidad todavía no alcanza la importancia que debiera tener, baste como ejemplo mencionar que esta área es en donde primero se resienten los recortes presupuestales.

Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que se interesan y comprometen con los proyectos de comunicación, este trabajo es sólo una pequeña muestra de la importancia de las publicaciones internas, elemento indispensable para transmitir mensajes a grupos que se identifiquen con los mismos intereses y por lo tanto que trabajen por los mismos objetivos. En la medida en que se vayan dando avances en este terreno, el campo de trabajo para los profesionales de la comunicación se incrementará.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alba Vega, Carlos (coordinador), Historia y desarrollo industrial de México, CONCAMIN, México 1988, 339 pp.
- 2.- Arrieta Erdozain, Luis, Un concepto de comunicación organizacional, Editorial Diana, 1991, 142 pp.
- 3.- Baena Paz, Guillermina, Instrumentos de Investigación. Editores Unidos Mexicanos, México 1991, 134 pp.
- 4.- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Informe de Labores 1992-1993, 60 pp.
- 5.- CONCAMIN, Directorio de Cámaras y Asociaciones 1993, 50 pp.
- 6.- CONCAMIN, Qué es CONCAMIN?, México 1992, 32 pp.
- 7.- Everett M. Rogers, La comunicación en las organizaciones, Editorial McGraw Hill, México 1991, 216 pp.
- 8.- Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México 1991, 368 pp.

- 9.- Goldhaber M, Gerald, Comunicación organizacional, Editorial Diana, México, 1989, 423 pp.
- 10.- Guajardo Elizondo, Horacio, Ensayos de Comunicación, UAM-Azcapotzalco, Editorial Gernika, México 1991, 118 pp.
- 11.- Homs Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1990, 148 pp.
- 12.- K. Berlo, David, El proceso de la comunicación, Editorial Ateneo, doceava edición, México 1985, 160 pp.
- 13.- Martín Vivaldi, Gonzalo, Géneros periodísticos, Editorial Paraninfo, España 1981, 394 pp.
- 14.- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, México 1988.  
111 pp.
15. Pardinás, Felipe, Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales, Editorial Siglo XXI, México 1988, 250 p.p.

- 16.- Robbins P, Stephen, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, tercera edición, 1987, 566 pp.
- 17.- Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Editorial UNAM, séptima edición, México 1982, 286 pp.
- 18.- Romero Alvarez, Ma. de Lourdes, Técnicas modernas de radacción, Editorial Harla, México 1991, 214 pp.