



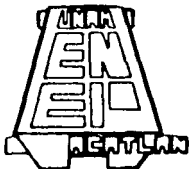
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

6
2 EJ

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

LA PERIFERIA COMUNICACIONAL:
LA COMUNICACION COMO AGENTE DE CAMBIO
EN AGA

MEMORIA
DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
PRESENTA:
FRANCISCO BARRADAS RICARDEZ



PRIMAVERA DE 1995

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLAN

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

**La periferia comunicacional:
La comunicación como agente de cambio en AGA**

Barradas Ricardez Francisco

Primavera, 1995

A mi madre

Crecí al borde de tu sencilla e impresionante
capacidad para educar.

Ni la limitación, ni los errores, ni los desencantos
hicieron mella en tus planes.

Pero ni aún así, comprendí lo innecesario
que era acarrear de brillantes adjetivos
mis expresiones hacia ti.

De nada te servían las palabras,
aunque de cualquier forma
siempre me hicieron falta para describir tu imagen,
para percibir tu presencia, para escucharte,
para pregonar tu sentido hacia la vida
y sobre todo para entender tu por qué.

Todavía más difícil se me hace evocar aquella ocasión
en que en el mortal delirio,
viviste los instantes más crueles
y más felices de tu vida.

Hasta en mis breves espacios de congruencia,
pienso que ese momento satisfizo tu único deseo en la vida,
quizá el más noble, quizá el más tradicional, quizá el único.
Ganamos y perdimos, lloramos y reímos, sufrimos y gozamos,
pero, sólo de ese modo, me puliste.

Y ahora, junto a mí,
sigues compartiendo la escasez de los triunfos,
la complejidad de lo absurdo, la ironía de la felicidad,
la satisfacción de lo involuntario,
y por supuesto,

la fría y sencilla mirada con la que
debemos ver lo que nos rodea,
sin interesarnos si nos golpea o nos abraza.

A ti que en mi corto camino por la vida
me has sugerido derroteros,
y que además me has enseñado que sólo con sutileza
podré avanzar ante la soberbia de los obstáculos.

A mi padre

Alguna vez entre la ociosidad de la inocencia
me preguntaron quién era mi ídolo y contesté: Mi papá

Con usted las distancias se acortaron,
las ilusiones coquetearon y se rozaron con la realidad.
Tarde o temprano despejé las incógnitas que propone
el ser hijo, el tratar de ser amigo y por supuesto
el nunca separarme de usted.

Ni la adversidad que gira a nuestro alrededor,
ni los regalos involuntarios que ofrece la vida,
han sido suficientes como para relegarme
al enorme baúl de los desencantos,
precisamente ahí, donde aún encerrado
no me hubieran faltado instrumentos para pregonar
la sinceridad de cómo actúa,

el respeto que impone en cualquier momento,
la honestidad de su sonrisa,
su frialdad ante la cotidianidad,
los consejos que me ha dado con tanto acierto,
su sencillez ante lo complicado,
la disciplina que le aprehendi,
el apoyo que siempre me ha brindado,
la esencial combinación y choque de nuestras ideas,

el no verlo y saber que está junto a mí
porque eso me fortalece,
algo así como los ángeles de Win Wenders,
y porque además de hacer las cosas a mi manera,
también aprendí que hay dos modos,
uno para salir del paso
y otro el bien hecho,
con el halago y la gratitud
de que lo que bien se hace, es para siempre.

A Laura

Eduardo

Alfredo

Patricia

Margarita

***Y a las pequeñas
Melissa y Christel***

A Fred

Apareciste en mi camino y todo cambio.
Es un orgullo tenerte como el amigo
y trazador de mis triunfos,
y como la experiencia y reconecedor de mis fracasos.
Sin necesidad de averiar mi reducida memoria,
no dudaría que formamos realmente un sólido equipo,
con todo lo que ello sugiere: disgustos y gratificaciones.
Confieso con la mesura del sarcasmo,
que aprendí que no era recomendable jactarnos
de los breves actos de brillantez
que algunas ocasiones nos sorprendían.
Como no agradecer aquellos momentos de aprendizaje
que destellaban cada momento.
Como no agradecer tus escenas,
tus consejos, tu carácter, tu esencia paternal,
tus regaños y sobre todo tu confianza.
Gracias por la sinceridad de tu respaldo
y por ese ilimitado apoyo incondicional.

Contigo compartí más que un camino de sueños.
Convivencia, peleas, risas, logros
lágrimas y satisfacciones.
Que difícil es evocar el pasado
y no tener el tiempo en mis manos.
Mejor hubiera sido que con hechos dijera
lo que con palabras siempre me limité.
Gracias por dejarme aprender junto a ti
ese sofisticado ejercicio de provocar
que lo complejo se vuelva sencillo;
gracias por recordarme que en el altar de los
conflictos, nada es para tanto,
que nuestro amor no es ni tan seguro,
ni tan perfecto, ni tan extraño,
únicamente de nosotros;
gracias por soportar junto a mí
las irónicas carcajadas
que en el transcurso de la vida experimentamos;
gracias por ayudarme a discernir
entre héroe y criminal,
genio e imbécil, emperador y mendigo,
amigo y enemigo.
También gracias por saber que aunque no estemos
juntos, tampoco estamos separados.
Así entre la diversidad de sueños que forjamos,
se encuentra éste.
Y que mejor que ante el mar de incertidumbre
que me separa de ti.
Ya ves, nuestro sueño se volvió realidad.
Evidentemente hay otro tocando la puerta,
aunque después de todo,
aún quisiera seguir soñando junto a ti.

Al club del insomnio esos seres de la noche que crean mundos de fantasía para los no adaptados.

(A Chuy, Eva, Gina, Mónica, Alex, Chucho y Roberto)

Nos dicen locos porque no somos como ellos,
nos tachan de ridículos porque nos atrevemos
a mostrarnos tal como somos.

No somos normales y sus conciencias no lo conciben,
nos rechazan por inteligentes, pero
no les importa superarnos.

No nos preocupa lo que digan
sí al final de cuentas,
nosotros ejercemos nuestro derecho de ser
verdaderamente libres.

A Ricardo, Juan Carlos y Héctor

Que alegría mirar hacia tras y recordar
que hemos compartido el pan y la sal
y no precisamente en un bar;
que nos hemos embriagado con la letra de una canción;
que hemos conjugado nuestros pensamientos y emociones;
que hemos transformado nuestras obsesiones
en preocupaciones intelectuales;
que hemos modificado nuestras fantasías;
que con modestia invitamos a la féminas
al baño de la casa,
y que hemos institucionalizado muchas cosas,
entre ellas el "Rincón de los Olvidados".
¡Caray! me encantaría que el tiempo me demostrará
que las cosas no han cambiado,
que esos ademanes, que esas palabras correctas,
que ese impoluto traje, que esos brillantes mocasines,
que ese suave modo de tomar el cigarrillo,
que esa manera de toser con mesura,
y que esa delicadeza para llevar
un exquisito ron a tu paladar,
fueran sólo la fría imagen
que ante la sociedad debemos proyectar,
pero que aún así,
me hicieran entender
que el fondo de nuestra amistad
se conserva por encima de todo y de todas.

A Suzy,

Sandy,

Lety

y Rosy

Menciones especiales:

Alejandro Byrd Orozco

Jesús González Almaguer

Alma Rosa Alva de la Selva

Xavier Ávila

Sra. Martha Zavaleta

PREFACIO

La época actual de las organizaciones se caracteriza por dinámica. En todos los sectores de la vida nacional, político, económico, social y cultural hay constantes cambios y la única posibilidad de desarrollo depende de la habilidad, resistencia y propuestas ante el entorno que se presente. Dicha dinámica que se traduce en cambios, debe surgir en este caso como sinónimo de vanguardia. Una vanguardia que deberá estar presente, ante los inminentes cambios que se avecinan en las organizaciones mexicanas, como una necesidad para encontrar nuevas alternativas de estabilidad y nuevas posibilidades de competencia, es decir, nuevos retos de competitividad y de productividad, apoyadas principalmente por la comunicación.

Por el otro lado tenemos a esa fuente de apoyo que es la comunicación. Su objetivo principal es la transmisión de mensajes para producir una acción. De ahí que resulta indispensable saber comunicarse con cualquier tipo de persona, tomando en cuenta cualquier diferencia social o cualquier otra variable que implique inferioridad o superioridad. Porque

es muy claro que lo bien que uno se comunique con otros individuos determina en buena medida el éxito. Más aún, cuando hablamos de la comunicación en ámbitos altamente estructurados, porque de la buena interacción de los individuos en el trabajo, depende en gran medida el buen funcionamiento de la organización. En esta interacción la comunicación es importantísima, ya que permite que los individuos se identifiquen, compartan valores, ideas y por supuesto los objetivos de la empresa. De otro modo la ausencia de la comunicación marcaría el principio del deceso de cualquier organización.

Las contribuciones de la comunicación ayudan a las organizaciones a: integrar al personal con la organización, satisfacer a los individuos dentro de su respectivo trabajo, propiciar un clima apropiado para el mayor y mejor desenvolvimiento del trabajador, proyectar climas de confianza, participación y autenticidad, facilitar la interacción, ayudar al entendimiento e interiorización de los objetivos e influenciar al empleado hacia el desarrollo de los sentimientos de lealtad a la organización, entre otros.

Con esas múltiples actividades y responsabilidades la comunicación en la organización está ligada al éxito o fracaso de una empresa, ya que la manera en que se traten las relaciones de la organización con sus públicos internos y externos dependerá en qué tanto estos tienen buena relación e imagen de la empresa, lo cual repercutirá en el desarrollo de la misma.

La base de esta memoria de desempeño profesional descansa sobre la exposición del qué, por qué, cómo, dónde, cuándo y quién de la comunicación dentro de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

El interés en la comunicación como unidad de análisis para entender a las organizaciones, marcó la importancia de su desarrollo y dio origen a la comunicación organizacional, materia de investigación manifestada principalmente en Estados Unidos y que llegó a México aproximadamente a inicios de los 70's. Esta corriente abrió el camino a varios de los investigadores de la comunicación para llegar a uno de los más complejos y atractivos campos de análisis. Sin embargo, la necesidad e importancia del estudio de la comunicación dentro de las organizaciones en México no ha tenido el auge preciso, ya que en la actualidad son muy pocos los teóricos, investigadores y comunicadores que han puesto empeño en esta disciplina.

Inclusive las obras publicadas sobre comunicación organizacional en Latinoamérica y con mayor razón en México, son en su mayoría traducciones de los libros escritos en el extranjero, principalmente en Estados Unidos, y su contenido, por supuesto, hace referencia a contextos socioculturales que representan una realidad distante a la nuestra.

En México, apenas empieza a desarrollarse la comunicación organizacional como herramienta de trabajo profesional y se está involucrando no sólo a las instituciones e investigadores, sino también a los estudiantes.

Cabe mencionar que son pocos los *especialistas en la materia*, que han logrado darle el verdadero lugar que le corresponde a la comunicación organizacional, sin embargo, el camino no es tan desesperante, últimamente se está cobrando conciencia de lo que puede y debe ser la comunicación organizacional.

Algunas universidades ya la incluyeron como carrera, otras como materia y otras como especialidad. Mientras, en la ENEP Acatlán su estudio descansa sobre materias dispersas que son parte de la comunicación organizacional, tales como Comunicaciones Internas, Organización y Funcionamiento de las Empresas de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas; de tal modo que en Acatlán se estudian partes de la comunicación organizacional, lo que genera la obligada pregunta: ¿por qué no de una vez la disciplina?

Un problema que surge en todos los niveles de la empresa y también en algunos estudiantes con respecto a la comunicación organizacional, es la indefinición de dicho concepto, que no sólo es subestimado, sino también encajonado con la producción de un boletín, periódico o revista para el personal de la empresa, o la organización de banquetes y cocteles entre otras actividades. Sin embargo, y muy a pesar de que se reconoce que va más allá de aquellas apreciaciones, actualmente son pocas las empresas que saben de la esencia, propósitos, contribuciones y alcances de la comunicación organizacional.

Por eso aprehendí el interés y los alcances de la comunicación organizacional y los retomé para la base de esta memoria, porque además de mostrar su concepción, sus actividades, sus logros y sus perspectivas, no descarto la posibilidad de que sea una alternativa más para el complejo campo de desarrollo en la carrera de Periodismo y Comunicación, que de repente se dejó sentir saturada por el periodismo y se limitó ante otras alternativas. El reflejo de esta memoria es la idea fija en el documento, donde se establece que la comunicación dentro de las organizaciones es una fuente determinante para el cambio y para lograr cimentar esa idea fue necesario basarme y apoyarme en la disponibilidad de las organizaciones, principalmente en aquellas que se consideran sistemas abiertos, es decir, aquellas organizaciones con fronteras filtrables y con interdependencia de sus ambientes interno y externo.

Como ejemplo bastaría decir que actualmente la mayoría de las organizaciones sobresalientes que se consideran sistemas abiertos, tienen características semejantes estrechamente ligadas con la comunicación organizacional, por ejemplo: se esfuerzan en hacer fáciles las cosas en un mundo complicado, perseveran, insisten en la búsqueda de innovaciones productivas y de calidad, escuchan a sus empleados y conceden amplia libertad de acción a sus agentes de cambio.

Partir de esta apreciación y ubicar a las organizaciones actuales desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, surge porque además de ser las más dispuestas al cambio, son las que centran su interés en las personas, la comunicación y sus ambientes.

Con este enfoque queda la propuesta principal y fundamentada en esta memoria: *el cambio e innovación son vanguardia, y quién no está dispuesto a ellas termina por quedarse obsoleto.*

La estructura de este documento se basa primero en la exposición de la problemática de los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán, con respecto a su campo de trabajo, donde hago una breve exposición sobre la comunicación organizacional como alternativa de estudio y por supuesto de desarrollo, ubicándola como agente de cambio, además de su proyección, alcances y perspectivas. También explico la importancia de preparar al alumno en actividades pertinentes de un comunicador organizacional, con la finalidad de mostrar con mayor fundamento las necesidades que pueden enfrentar los egresados ante el mercado de trabajo. Lamentablemente hay obstáculos y más cuando el interés nos hace aventurarnos en organizaciones aún a sabiendas de que los conceptos que tenemos de la materia pueden ser mínimos. Pero la utilidad está en descubrir nuestros principales problemas y proyectarlos a través de experiencias.

Enseguida los antecedentes de la comunicación organizacional, sus principales exponentes, la noción actual de las organizaciones como sistemas y la tipología de esas organizaciones, para posteriormente llegar a un acercamiento conceptual de la comunicación organizacional donde se establecen los principales tópicos de estudio, algunos análisis y sus alcances, algo así como el qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y por qué lo hace. Posteriormente establezco mi objeto de estudio en un caso práctico: *La Comunicación en AGA*, es decir, el qué y por qué de la empresa que me motivó a asimilar, aprehender y desglosar un estudio sobre la comunicación en las organizaciones.

En la última fase del documento expongo el diagnóstico de la empresa en cuestión. Algo sobre el estudio y análisis elaborado dentro de AGA, qué tienen, cómo lo aprovechan y qué se puede hacer; para continuar con las propuestas y conclusiones a las que llegué, seguido de algún anexo y bibliografía.

Resulta pertinente aclarar que esta memoria que toma a la comunicación como base determinante de cambio, desarrollo, efectividad y productividad en la organización, no establece que una comunicación efectiva nos lleve a una segura efectividad en la organización, lo que sí afirma, fundamenta y está presente en los análisis contenidos, es que una comunicación deficiente afecta y obstruye a una organización efectiva.

La ventaja de llevar al cabo esta memoria de desempeño profesional radica en que la fundamentación de la misma surge de las experiencias laborales que pude relacionar con mi formación académica y que se reflejan a través de este documento como la vía idónea para exponer principalmente ante la sociedad estudiantil de comunicación en Acatlán, algunas alternativas, limitaciones, propuestas y sugerencias, tanto de índole académico, como del estudiantil e institucional, es decir, reflexiones entre realidades escolar y organizacional apoyadas en una útil serie de conceptos básicos interrelacionados a cualquier situación comunicativa en la organización.

CAPÍTULO 1

El egresado de periodismo y la comunicación organizacional

1.1 PROBLEMÁTICA DEL EGRESADO DE PERIODISMO Y/O COMUNICACIÓN

La problemática manifiesta más próxima que soportan los egresados de la licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva --antes que, y de la titulación--, es la vinculación inmediata a su campo de trabajo, debido a que las posibilidades de integrarse al desarrollo profesional han descendido, tributo a la falta de experiencia profesional, a la elevada cifra estudiantil en la matrícula de la carrera, y a la sobresaturación en los medios masivos de comunicación, no obstante que no son las únicas opciones de trabajo.

Es evidente que uno de los elementos esenciales para integrarse y establecer relaciones laborales donde se adquiera experiencia lo pueden/deben generar las empresas. Ese vínculo de intercambio entre las organizaciones y los estudiantes con el objeto de prepararse para responder a las demandas de la sociedad moderna, es uno de los requisitos que atormentan a los egresados, y que paradójicamente las empresas lo piden cuando no están en condiciones de darlo.

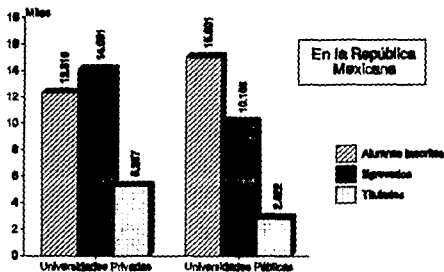
Sin lugar a dudas el dato más sorprendente que está inmerso en el análisis de dicha problemática, es la sobrepoblación de estudiantes en la carrera de Periodismo y/o Comunicación.

Según el anuario estadístico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES 1991), la carrera de comunicación es la décima alternativa profesional más poblada con una matrícula de 27 mil 319 alumnos, desde su creación.

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), ofreció los siguientes datos de la matrícula de la carrera desde que se fundó hasta 1991.

Carrera de Periodismo y/o Comunicación en México				
	Escuelas	Alumnos inscritos	Egresados	Titulados
Privadas	70	12,318	14,081	5,267
Públicas	22	15,001	10,105	2,822
Totales	92	27,319	24,186	8,089

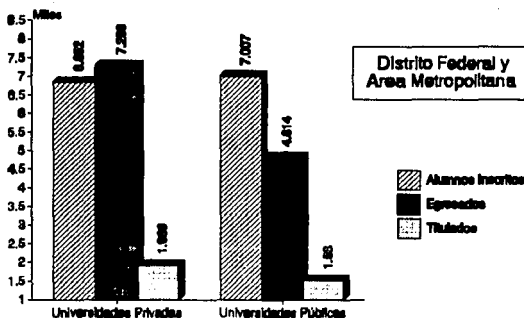
Matrícula de la carrera de Periodismo y/o Comunicación



La representación gráfica muestra la diferencia entre las universidades públicas y las privadas con respecto a las tres variables en cuestión. El desequilibrio de las universidades públicas radica en la representación de un menor porcentaje en egresados y titulados (ante las privadas), mientras que en alumnos inscritos tiene un porcentaje elevadísimo con respecto a sus egresados y titulados (y también ante las privadas). La disparidad es más evidente si tomamos en cuenta que a nivel República Mexicana representan el 23.9 por ciento de las universidades, contra el 76.1 por ciento que representan las privadas en todo el país.

Carrera de Periodismo y/o Comunicación en Distrito Federal y Area Metropolitana			
Escuelas	Alumnos Inscritos	Egresados	Titulados
Privadas	6,852	7,296	1,936
Públicas	7,007	4,814	1,530
Totales	13,857	12,110	3,466

Matrícula de la carrera de Periodismo y/o Comunicación



Para el Distrito Federal y área Metropolitana la tendencia a nivel República, no cambia, sólo que aquí el número de egresados de las universidades privadas es mayor hasta que el número de inscritos en las universidades públicas.

El punto circular desde donde se puede analizar la problemática de los egresados, una vez revisada la matrícula, es la ya ancestral idea de las primeras escuelas en comunicación, de preparar a sus estudiantes exclusivamente en el ámbito de la prensa escrita, dado que todavía en la actualidad no se han desarrollado alternativas que se integren en el amplio terreno de la comunicación.

Después del primer enfoque hacia el periodismo escrito, fue el mismo interés sobre dicha disciplina lo que generó mayor atracción para con los medios masivos de comunicación, que poco a poco ganaban adeptos y se distinguían por su proximidad, frescura y universalidad: la radio y la televisión.

La idea principal de las primeras escuelas es el punto circular porque en la actualidad no ha habido cambios radicales en su enfoque, es decir, hasta ahora son pocas las universidades que han adaptado sus planes de estudios a una realidad laboral determinada.

"Los planes de estudio y los métodos de enseñanza de las escuelas e institutos de comunicación, no se han adaptado adecuadamente a los requerimientos en el desarrollo de recursos humanos del sector productivo, por eso, los egresados aguardan de tres a cinco años para colocarse y con mucha frecuencia sucede que terminen ocupando empleos de poca o ninguna utilidad para su educación superior", Philip H. Coombs (Cárdenas 1993).

Partiendo desde la indefinición escolar sobre los alcances, funciones y propósitos de la comunicación, contra los del periodismo, tanto en los estudiantes como en las universidades, surge una desvinculación de los contenidos cerrándose básicamente al concepto de los medios masivos de comunicación.

Una de las cuestiones que implican la confusión entre los egresados, es que salen y no tienen la idea de para que les sirvió la carrera, debido a que los requerimientos laborales que piden las empresas, son muy distantes a la teoría y preparación académica obtenida. Tal parece que aún no se define, ni se sabe qué es y qué hace un licenciado en Periodismo y/o Comunicación.

Mauricio Andión, citado en (Cárdenas 1993), expone tres mitos y prejuicios sobre los comunicólogos:

- 1.- Se cree que su mercado exclusivo de trabajo lo constituyen los medios masivos de comunicación y sin embargo, no saben exactamente qué hacen ahí.
- 2.- Existe la idea de que se dedican a conducir programas de televisión, pero si nos detenemos a enumerar a los conductores de la pantalla, la mayoría de ellos no pasó por la universidad o por una carrera de comunicación.
- 3.- Algunos se imaginan que son periodistas, sólo que el periodismo lo ejerce cualquier persona en nuestro país, desde los intelectuales más prestigiados, hasta los personajes más corruptos.

Concluye Andión, "La verdad es que los medios masivos de comunicación no son, ni han sido el mercado natural de trabajo de los egresados en comunicación", (Cárdenas 1993).

Para Jorge Carpizo, dos de las cinco principales deficiencias de la universidad son que de las 63 posibilidades profesionales que ofrece 1.- "la falta de información induce al alumno a seleccionar únicamente las más conocidas, ya sea por clásicas o por novedosas", y porque 2.- "los servicios de orientación vocacional que ofrece la universidad son escasos comparados con las necesidades reales, y generalmente llegan tarde, cuando el alumno ya cree saber qué licenciatura desea cursar", (Cárdenas 1993).

No ponerles atención a estas deficiencias actualmente, sería continuar con la tendencia a permanecer al margen de las preferencias que las organizaciones exigen para el mercado de trabajo.

Nicandro Cárdenas Toledo (1993) en su tesis *Factores que influyen en la incorporación de los egresados de la facultad de ciencias políticas de la UNAM al mercado laboral* demuestra que las principales fuentes en búsqueda de trabajo para los egresados en periodismo y/o comunicación son los medios masivos, donde desafortunadamente además de mostrar la desconcertante diferencia entre lo que se aprende en la universidad y lo que se hace fuera de ella, también se plasma la idea de lo difícil que es entrar a los medios y la deficiencia cultural, laboral y motivacional que cuestionan las empresas hacia los egresados universitarios.

El problema radica preferentemente en que el interesado en los medios masivos de comunicación jamás ha tenido la oportunidad de practicar sus conocimientos en alguna de las áreas, es decir, algunos estudiantes han idealizado que después de cursar la licenciatura en comunicación, el primer paso hacia el campo laboral son televisión, radio y prensa, aún con la advertencia de que la preparación académica no es suficiente para la aceptación de algún medio, sino esencialmente es la experiencia adquirida en esos campos de trabajo la que en la mayoría de las veces determina la contratación.

En su investigación, Cárdenas Toledo (1993), expone las razones por las cuales las personas de los medios masivos de comunicación no contratan a los egresados de dicha licenciatura. A partir de esas concepciones retomé las de clamor general:

- * "los estudiantes tienen una cultura general pobre"
- * "en las escuelas les enseñan pura teoría"
- * "no están enterados de la información reciente"
- * "no se contrata a quien no tiene experiencia"
- * "no tienen nombre, ni están involucrados con el medio"
- * "están confundidos, saben poco y piden mucho"
- * "están mal en ortografía, redacción y sintaxis"
- * "no se preparan más allá de las aulas"
- * "no saben usar una computadora"
- * "la comunicación es muy general y poco especializada"
- * "les faltan conocimientos de producción, de guionismo, de programación"
- * "no saben leer ante un micrófono"
- * "no saben investigar"
- * "no demuestran creatividad, versatilidad, ni flexibilidad"

* "la saturación abarata la contratación"

A pesar de las barreras anteriores especificadas por profesionales en la comunicación, también existe un nuevo obstáculo, cada vez con mayor ascendencia: la incompetencia y el desplazamiento en el mercado de trabajo, debido a nuestro rezago tecnológico; lo que ha implicado un terrible nivel de incompetitividad laboral ante la modernización y que inevitablemente expone nuestra carencia en conocimientos técnicos y prácticos para el manejo de las nuevas tecnologías.

La problemática laboral y/o de desempleo en el egresado en comunicación, tiene diferentes implicaciones que van desde la organizacional, de enseñanza y de convicción, y que traen consigo literalmente los siguientes resultados:

A) ORGANIZACIONAL

- 1) Saturación de medios:
No hay vacantes...
- 2) Requisitos:
Un año y medio de experiencia comprobado...
- 3) Elitismo:
Egresados de la UNAM favor de abstenerse...
- 4) Desplazamiento jerárquico:
Como no tienes la capacidad, ocuparás otro puesto...
- 5) Desarrollo de actividades diferentes a la profesión:
*Empresa en expansión solicita egresados en comunicación o relaciones públicas *NO VENTAS*...*
- 6) Subestimación salarial:
Por el momento no le podríamos pagar... Quinientos nuevos pesos al mes... ¡Ya me deben cuatro meses!...
- 7) Prolongada espera para incorporarse:
Nosotros luego le hablamos...
- 8) Estancamiento de la creatividad:
Su proyecto no procede...
- 9) Imposibilidad de innovar:
Usted dedíquese a sus labores, no intervenga en las que no le corresponden...

B) ENSEÑANZA

- 1) Terreno desconocido:
Se solicita un comunicador que elabore la revista interna de la empresa...
- 2) Incompetencia tecnológica:
Cuáles programas de computación sabe usted manejar...
- 3) Desarrollo limitado:
Así, no lo enseñaron en la escuela...

C) CONVICCIÓN

- 1) Limitación profesional propia:
Qué hable inglés o francés al 90-100 por ciento...

2) Imposibilidad de integrarse al campo laboral:
Qué ha hecho desde que salió de la universidad...

3) Mantenimiento de insatisfacción:

Julio ya es coordinador del departamento de comunicación de su empresa y jamás fue un alumno brillante...

Evidentemente hay razones que implican como vertiente a la universidad, a la empresa y al egresado. Sin embargo, esas implicaciones tienen en su mayoría que ver con el egresado, quien tiene la necesidad de buscar alternativas tanto de desarrollo como de cambio y la posibilidad de ser un portavoz para las siguientes generaciones y para la misma universidad.

A partir de las concepciones generales hacia un "no" de los medios a los egresados, surge el interés de buscar y encontrar una vía que nos transporte a la posibilidad de reforzar y/o motivar diferentes soluciones a los bloqueos que limitan nuestro desarrollo, y así fomentar un mayor acercamiento hacia la realidad laboral y estudiantil, y por supuesto entre ambas.

1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ALTERNATIVA

La preparación académica del profesional de Periodismo y Comunicación Colectiva de Acatlán, está orientada predominantemente a desarrollar sus actividades en el campo del periodismo, circunstancia semejante en otras universidades.

Por ésta y otras razones, la mayoría de sus egresados suelen ver otras alternativas de desempeño profesional con un profundo desconocimiento y con cierto desdén, ya que lo desconocido casi siempre es motivo de desconfianza, inseguridad e incomodidad.

De ahí que la tarea del comunicólogo en Acatlán y otras universidades, se reduzca a investigar los acontecimientos recientes, establecer su importancia social y analizar y comentar la información, ubicándola en un contexto, procurando su veracidad y exactitud.

Su ámbito de trabajo son los medios de comunicación masiva como la prensa, cine, radio y televisión y su herramienta los diversos géneros periodísticos como la noticia, el reportaje, el artículo y la crónica.

Además de indagar la influencia de los fenómenos de interés social a la población, de los cuales la fuente de información son los medios masivos, el comunicólogo también puede participar como especialista de la comunicación en las actividades propias de la publicidad y propaganda política o desempeñarse en actividades docentes y de investigación.

La base del estudio de la comunicación en Acatlán se ha encerrado en algunos conceptos prácticos del periodismo tanto escrito, como de televisión y radio (géneros periodísticos). Sin embargo, la saturación de esas áreas y la existencia de mercados más competitivos generan un interés de mayor aplicación en corrientes alternativas de desarrollo comunicacional, donde al comunicólogo no se le vea como el periodista, sino como un agente de cambio inmiscuido en el complejo estudio de la comunicación.

1.3 ¿LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ENEP ACATLÁN?

Actualmente la enseñanza de la comunicación organizacional en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán no se ha ubicado como una alternativa de especialidad, no se ha desarrollado como materia y tampoco se han identificado exactamente sus contenidos y aplicaciones. Sin embargo, existe un anteproyecto de plan de estudios para la licenciatura en Comunicación y Periodismo, que se ventila desde 1991 y donde se contempla a la comunicación organizacional como una de las especialidades.

"Existe la necesidad de reorientar alguna parte de la oferta curricular en comunicación hacia áreas descuidadas u olvidadas por la mayoría de las carreras" (Proyecto de Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo, ENEP Acatlán 1993), tales como la comunicación organizacional, por ejemplo.

El propósito del ajuste curricular según la comisión integradora del Proyecto de Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo 1993, es orientar a la formación de profesionales que con rigurosas bases científicas, analicen, propongan y operen procesos comunicativos en cualquier ámbito social o cultural y con una conciencia informada y crítica busquen solución a los problemas comunicativos con apego a la ética y al compromiso social.

Las pretensiones son "evitar la excesiva o única carga técnica, buscando un diseño equilibrado, con lo cual no se trata de rebajar la importancia de los medios, sino de abrir un análisis a los procesos y a las mediaciones, es decir a las instituciones, las organizaciones y los sujetos.

"Las prácticas emergentes identificadas en el mercado de las prácticas profesionales de la comunicación nos remiten fundamentalmente a áreas hasta hoy poco exploradas que tienden a generar una fuerte demanda profesional tales como la comunicación organizacional... Desde fines de los 80's la comunicación organizacional tanto en su saber teórico como en su ejercicio planificador y regulador, ha ido ganando terreno a otras prácticas profesionales tales como las relaciones públicas o el análisis de contenido, convirtiéndolas en decadentes.

"Estudios realizados, demuestran que la demanda de comunicadores organizacionales ha crecido conforme la reconversión industrial impacta tanto a empresas como organismos del gobierno. En este momento se podría hablar de que la comunicación organizacional/institucional pasará de ser una práctica **emergente** para convertirse en una práctica **dominante** en esta década. Si se quiere identificar una práctica socialmente necesaria con un amplio potencial de crecimiento, para incluirlo en una curricula con visión a futuro, la comunicación organizacional ofrece esa perspectiva", (Proyecto de Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo, ENEP Acatlán 1993).

Sería conveniente que así como se promueve la titulación en Acatlán, ahora ya con cinco opciones, también se promueva el estudio, análisis y realización de la comunicación organizacional como una nueva alternativa de desarrollo profesional en la carrera. Ya es hora de que el diseño de los planes de estudio planteen realidades menos fragmentadas y con

mayor relación de especialidades en la carrera, aunado a que los docentes tengan la experiencia en el terreno profesional de los conocimientos teóricos que enseñan.

1.4 EL CAMPO DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente varias empresas han iniciado procesos de ampliación tomando en cuenta que deben ser flexibles y que deben relacionarse cada vez más con los miembros internos y externos con los que se desarrolla.

"Lograr la competitividad, fomentar la participación y desarrollar medios para propiciar la calidad de vida en el trabajo, significa romper con muchos moldes culturales y administrativos que funcionaban más o menos bien hasta hace poco, pero que hoy en día resultan obsoletos e incluso peligrosos" (Andrade Horacio, en *Management Today*, mayo 1993).

Para comunicarse y mejorar dichas relaciones la disciplina que se interesa y estudia estas actividades es la comunicación organizacional, que abarca contenidos que se aplican a los diversos contextos de la enorme tipología de las organizaciones.

La importancia de que las relaciones humanas sean más eficientes, en función de los objetivos de la organización, es la necesidad de considerar al personal y de tomar en cuenta lo imprescindible que resulta este ámbito para el estudio de la comunicación organizacional.

Para ello, es evidente que hay que conocer las actividades más frecuentes del comunicador y las aplicaciones más utilizadas, todo esto con el ánimo de enfocar bajo situaciones más concretas el desarrollo de quien se interese en ellas. Como por ejemplo la flexibilidad de la organización, la orientación hacia el cliente y hacia el personal, la agilidad y rapidez en las respuestas a las demandas de su medio ambiente, el clima laboral, sus grupos de trabajo, los medios de comunicación, la revista interna, la adaptación y la anticipación al mercado y las estructuras formales e informales, la cultura organizacional, programas y cursos de capacitación para el personal, entre otras, son las principales características objeto/estudio de la comunicación organizacional.

La vaga idea que se tiene de esta materia y de su desarrollo, la han demostrado algunas empresas, cuando al hablar del tema, su traducción evoca inmediatamente la elaboración de una revista interna.

Sin embargo, y a pesar de esta desubicación referencial, para las empresas que tienen una revista interna, es la herramienta más utilizada para comunicarse con sus empleados. Desafortunadamente hay revistas que no producen ningún interés en los empleados y no son aceptadas, ni leídas. Este tipo de problemas deben ser del conocimiento del comunicador, quien diseña una solución para evitarlo y desarrolla actividades con el fin de integrar del mejor modo posible las relaciones empresa/trabajador.

Este, que es uno de los clásicos problemas de comunicación organizacional, es a veces también una limitación para quien tiene la oportunidad de desempeñarse dentro de una

organización, porque no tiene los conceptos, ni las bases, ni la herramienta para elaborar un medio de comunicación que pretenda integrar a los miembros de la empresa.

1.5 PERSPECTIVAS ACTUALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La importancia de buscar un estudio más interesado en el área de la comunicación organizacional, surge como fuente alternativa de desarrollo y más ahora que confrontaremos otra realidad frente a la apertura de fronteras que a largo plazo traerá el Tratado de Libre Comercio (TLC).

"Este nuevo escenario comercial representará un cambio impactante para las empresas mexicanas, pues éstas nunca han enfrentado una situación comercial de tal magnitud y trascendencia. Las empresas nacionales deberán generar internamente una serie de cambios, mediante los cuales logre adaptarse al nuevo panorama. De esta adaptación dependerá la supervivencia de las empresas. Las que no logren adecuarse a las nuevas exigencias verán comprometidas su permanencia", (Sánchez Martínez en *Managment Today*, junio 1992).

Algunas organizaciones mexicanas de cierto modo han sufrido constantes cambios, cambios que la han fortalecido y que le han demostrado que para sobrevivir hay que estar expuesta a la incertidumbre del cambio, a veces traducido como vanguardia y anticipación.

La competencia se tomará sobre tecnología y principalmente sobre personal suficientemente capacitado y libremente comprometido que colabore con una mayor participación e integración en su empresa.

Cabe recordar que los primeros estudios de comunicación organizacional surgieron en Estados Unidos y ahora que sus empresas junto con las canadienses traerán fuente de empleo a México, no sería nada raro que ellas fomenten la importancia de la comunicación. Es decir, esa interacción entre culturas y organizaciones, presentará a las empresas mexicanas la oportunidad de conocer, ejercer y por ende aprender algo de la utilización de la comunicación en las empresas norteamericanas y canadienses.

Sin embargo y desgraciadamente según Horacio Andrade (1993), lo que impera en las organizaciones mexicanas, es la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el status, el uso y el abuso de la autoridad, la falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, la comunicación deficiente, el individualismo, clima laboral desfavorable y el poco interés real hacia el factor humano.

Los alcances, propósitos y desarrollo de la compleja problemática que envuelve a la comunicación organizacional, se verá reflejada en los intereses de las empresas para erradicar los vicios comunes, para proponer soluciones y para ejecutar cambios que se perciben inminentes.

"El éxito o fracaso de las organizaciones mexicanas en el nuevo escenario comercial, estará en gran medida determinado por la actitud que adopten los líderes mexicanos ante los retos del TLC, la cual puede ser de desesperanza o bien, de cambio en su sentido más amplio y positivo" Sánchez Martínez (1992).

CAPÍTULO 2

El interés de la comunicación dentro de las organizaciones

2.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En los inicios del siglo XX, el interés de los investigadores por el estudio y desarrollo de la organización forjó las bases teóricas que empezaron a establecer, identificar y analizar los principios fundamentales de la comunicación y su participación en las organizaciones.

Sin embargo, antes de surgir el término de comunicación organizacional y para ser más preciso antes del interés por la participación de la comunicación en las organizaciones, ya existía en el terreno comunicativo una disciplina que se ocupaba del estudio de la relación entre la organización y sus públicos, y que tuvo su origen formal en la empresa privada del sistema capitalista norteamericano: las *relaciones públicas*.

A finales del siglo XIX las relaciones públicas empezaron a funcionar en las empresas de Estados Unidos que reconocieron la necesidad de obtener la opinión favorable del público, ya que en aquel momento los monopolios de la industria y transporte no tenían una buena aceptación por parte de la gente. Ante esa enemiga actitud para el mejor desempeño de las

organizaciones, los agentes de prensa quienes manejaban la relación empresa/público, reconocieron que además de informar, era necesario entender las actitudes del público hacia la empresa y buscar la manera de ganarse su buena voluntad, (Bonilla 1988).

De este modo, ante la importante e influyente libertad de expresión de la opinión pública se despertó el interés y la necesidad de las relaciones públicas.

El primer técnico y la primera empresa con relaciones públicas en sentido formal surgió en 1914, cuando John Davidson Rockefeller contrató los servicios de Ivy Lee, periodista neoyorquino precursor de las relaciones públicas, quien despreciaba las agencias de prensa y consideraba que el público debía obtener información precisa sobre la política y práctica de las corporaciones. Ya contratado, fundó el departamento de relaciones públicas de la Standard Oil Company y dos años más tarde, formó en Nueva York, una empresa consultora en relaciones públicas.

Un período importante fue el de 1919 a 1929, en el que las relaciones públicas se desarrollaban como disciplina y la comunicación en las organizaciones apenas empezaba a verse no como unidad de análisis, sino como actividad desarrollada en las organizaciones. Poco después en la década de los 40's con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, se inició un estudio más analítico sobre la comunicación y nació el término comunicación organizacional, que a partir de ese momento tendría mayor participación en las investigaciones y que de hecho se establecería como disciplina a través del advenimiento de la teoría de sistemas.

La necesidad de ubicar el período donde paralelamente se desarrollan las actividades de una disciplina y el nacimiento de un concepto surge de la importancia que hay que darle a las relaciones públicas en los antecedentes de la comunicación organizacional ya que la comunicación como base imprescindible para el buen desarrollo de las organizaciones, fue ejercida formalmente por las relaciones públicas con la finalidad de obtener la buena aceptación de sus públicos, y esta actividad, esencia de la disciplina, fue integrada al campo de la comunicación organizacional cuando los investigadores desarrollaron los conceptos esenciales de la teoría de sistemas, en la que señalaban que la relación de una organización con su ambiente externo e interno eran dos fuentes muy importantes para el intercambio de información que mantenía el equilibrio de cualquier sistema abierto.

De este modo, las relaciones públicas primero fueron la premisa de la comunicación organizacional y después formaron parte de ella como actividad, no como disciplina, ya que el objeto de estudio de la comunicación organizacional depende de más variables que obviamente las relaciones públicas no estudian.

La comunicación organizacional surge por interés de investigar el buen desarrollo de la organización, y las relaciones públicas por la necesidad de la empresa de ganarse una buena aceptación de la gente.

Fernández Collado (1991), señala que las teorías fundamentales que dan origen a la investigación sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones son cuatro: la **Teoría Clásica** que fundamentó sus principios en los movimientos y los tiempos; la **Teoría Humanista** que descubrió la importancia de reconocer al individuo como unidad de análisis

en el desarrollo de las organizaciones; la **Teoría de Sistemas** que ubicó a la organización como un sistema abierto y se interesó por la importancia que desempeña su relación con el ambiente externo e interno, y la **Teoría Contingente** basada en los principios de la teoría anterior supuso que no existe una mejor forma para diseñar un sistema de comunicación, argumentando que lo que resulta eficiente en una empresa puede no serlo en otra.

Las primeras investigaciones que implicaban a la comunicación ya como unidad de análisis, se desarrollaron en organizaciones comerciales, industriales y gubernamentales. Más tarde con la idea de llegar a generalizar en un sólo concepto la comunicación organizacional se lograron estudios en escuelas, hospitales, sindicatos, ciudades, partidos políticos, organizaciones civiles y prisiones.

A pesar del crecimiento significativo actual y del tiempo en el que se descubrió la importancia de la comunicación en las organizaciones, su estudio en México sigue siendo relativamente nuevo y por ello un campo que se encuentra con problemas clásicos de una nueva rama para la investigación, lo que sugiere que para entender la esencia de la comunicación organizacional como disciplina es necesario conocer las bases que influyeron en su desarrollo y los términos básicos de las teorías organizacionales que la forjaron.

2.2 TEORÍA CLÁSICA

(Cuándo el hombre era una extensión de la máquina)

Como respuesta a la masiva industrialización de los sistemas económicos en Estados Unidos y Europa, nace a principios del siglo XX la teoría que introdujo los métodos científicos en la administración de las organizaciones, conocida como la Teoría de la Administración Científica o Teoría Clásica de las Organizaciones.

Los empresarios y trabajadores de esa época seleccionaban lo que para ellos eran los mejores métodos de realización de sus tareas, sin embargo, a partir de la aparición de los principios básicos de la administración que propuso Frederick Taylor, y que según Rogers (1980), eran: Ciencia, no reglas empíricas; Armonía no discordia; Cooperación, no individualismo; Producción máxima en vez de producción restringida, y el Desarrollo de todo individuo hasta su mayor eficiencia y prosperidad. A partir de dichas doctrinas, los empresarios cambiaron su intuición y su experiencia por los métodos científicos, que basados en la observación y experimentación, medían y cronometraban los movimientos del trabajador hasta encontrar matemáticamente los procesos que optimizaran su desempeño a la máxima productividad, para así establecer de principio a fin lo que el trabajador debía realizar durante su labor.

Más que analizar los procedimientos favorables para cualquier organización, esta teoría se caracterizó por estudiar la capacidad física de los trabajadores ubicándolos desde una perspectiva económica y estableciendo el surgimiento de la motivación por dos razones:

- 1) el individuo es feliz cuando se le premia materialmente y
- 2) el individuo tiene miedo a quedarse sin ingresos monetarios y morir de hambre.

Taylor fue uno de los representantes de esta corriente teórica que consideró al obrero perezoso, tonto e incapaz de saber llevar al cabo una tarea sin que se le dieran instrucciones. A partir de esa concepción, diseñó sistemas industriales de recompensa apoyados en el pago al desempeño individual, es decir, al trabajador se le pagaba por lo que hacía, no por lo que generaba en cooperación con otros obreros (obviamente los objetivos individuales jamás podrían compararse con los logros de un grupo basados en la cooperación).

Max Weber, con la teoría de la burocracia, propuso la división de trabajo, la especialización de funciones, la distancia social, y la forma en que por medio de reglas sólidas, basadas en planes, programas y tareas preestablecidas, debería regirse la organización.

Otro exponente de la escuela clásica fue Henry Fayol, quien desarrolló catorce principios universales para guiar la función administrativa y que se caracterizaban por ser flexibles a cualquier necesidad:

- 1) **División del trabajo:**
El principio de la especialización ayuda a concentrar las actividades con el fin de lograr mayor eficiencia.
- 2) **Autoridad y responsabilidad:**
La autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia, la responsabilidad es consecuencia de la autoridad.
- 3) **Disciplina:**
Es absolutamente necesaria para que la empresa prospere.
- 4) **Unidad de mando:**
Las órdenes las debe dar una sola persona.
- 5) **Unidad de dirección:**
Una cabeza y un sólo plan para un grupo de actividades con los mismos objetivos.
- 6) **Subordinación al interés general:**
El interés del empleado no debe sobreponerse a los intereses generales de la organización.
- 7) **Remuneración del personal:**
La compensación debe ser justa y, hasta donde sea posible, debe satisfacer al personal y a la organización.
- 8) **Centralización:**
Es la esencia de la organización y es consecuencia natural del hecho de organizarse.
- 9) **Jerarquía:**
Es la escala de rango, desde la máxima autoridad hasta el más bajo de los subordinados.
- 10) **Orden:**
La organización debe proveer un lugar para cada individuo.
- 11) **Equidad:**
Justicia

12) Estabilidad

El tiempo necesario para que el personal se adapte a su trabajo y lo realice con eficiencia.

13) Iniciativa:

Todos los niveles de la organización, el entusiasmo y la energía se deben a la iniciativa.

14) Conciencia de equipo:

Este principio enfatiza la necesidad de un trabajo de equipo y sus consecuentes relaciones interpersonales.

La teoría clásica no concedió importancia a la comunicación, sólo la veía limitada al mando de los altos funcionarios, es decir, comunicación vertical descendente (órdenes), unilateral (sin interacción), formal (escrita), jerárquica (distancia social) y planeada (sin improvisaciones ni espontaneidades).

También se caracterizó por ser excesivamente rígida y formal, sin importarle que se diera una comunicación lenta y escasa en ocasiones. Nunca le importó el papel que desempeñaba el ambiente exterior de las organizaciones, ni le concedió relevancia a las necesidades de sus grupos informales internos. Su unidad de análisis no fue ni la comunicación, ni la conducta humana, sino la productividad.

La única importante era el funcionamiento de la organización, visión que actualmente se vería como sistema cerrado, inflexible y con cooperación interpersonal basada en formalismos preestablecidos.

2.3 TEORÍA HUMANISTA

(Las atenciones positivas al individuo)

Hasta finales de los 30's, los administradores habían sido hombres prácticos y tenaces que atacaban los problemas industriales de acuerdo con su urgencia. Detrás de ellos apareció una nueva clase de administradores que elaboraron conceptos más novedosos y problemáticos que los llevaron a la conclusión de que la productividad no sólo se daba en función de las condiciones físicas de trabajo, ni en la psicología de los trabajadores, ni en los incentivos económicos, sino en las atenciones que la organización proporcionaba a los obreros (como factor determinante) y las relaciones interpersonales básicas de la interacción informal.

Durante cinco años en la planta Hawthorne de la Western Electric, en Nueva Jersey, Elton Mayo, realizó los estudios que dieron origen a los principales conceptos que revolucionaron el comportamiento humano en las organizaciones y que se fundaron en una nueva corriente llamada: la Escuela de las Relaciones Humanas, o la Teoría Humanista.

En estos estudios de Hawthorne se analizó la influencia de la iluminación en la relación trabajo-productividad y se descubrió que el significado de una atención hacia el empleado era de mayor importancia que el cambio mismo.

"Para comprender plenamente la naturaleza de los organizaciones es necesario observarlas como colectividades *sociales* que contienen estructuras y relaciones formales e informales, donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los obreros", (Jablin 1986).

Chester Barnard fue uno de los primeros teóricos que dio importancia a la interacción humana como factor primordial en la productividad y señaló que *las organizaciones informales son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales* porque "los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización informal", (Rogers 1980).

Comprometerse con la organización, participar y mantener unido al grupo son características importantes en la comunicación de los grupos informales de trabajo.

Barnard calificó a la comunicación como el centro de cualquier empresa y propuso un sistema para la buena comunicación, desarrollada a través de planeación, análisis, propósito, significado e intención, orientación al perceptor, puntos de vista de largo alcance, armonía en las actividades comunicativas y saber escuchar.

Con las bases anteriores, la importancia de la teoría humanista basada en los trabajadores y en la comunicación informal, fundamentó su interés en la interacción jefe-subordinado, relación que se convirtió en la figura representante de la motivación y dirección en el trabajo.

Enfocado sobre relación superior-subordinado, otro teórico de esta escuela, Rensis Likert sugirió cuatro estilos de liderazgo en la administración:

- 1.- **Explotador - Autoritario** (Conocida representación de la Teoría Clásica y bases fundamentadas en la Teoría X)
- 2.- **Benevolente - Autoritario** (Mezcla de actitudes que pudieran en determinado caso contradecirse)
- 3.- **Consultivo** (Este estilo es flexible, pero puede terminar poniendo en duda a la autoridad, sobre todo por la deshonestidad del personal y por la delegación de responsabilidades)
- 4.- **Participativo** (Surgió con la Escuela Humanista y está fundamentado en la teoría Y. Hasta el momento, con algo del benevolente y algo del consultivo es el prototipo del liderazgo actual *sistemas abiertos* de las organizaciones sobresalientes).

Douglas McGregor destacó las dos teorías opuestas que evidenciaron la noción clásica del hombre económico-racional (**Teoría X**) contra el aspecto de un hombre independiente y responsable (**Teoría Y**).

La teoría X sugiere que se debe ejercer dirección y control por medio de la autoridad, al contrario de la teoría Y, en la cual se abren los canales de comunicación entre los trabajadores y la administración para establecer objetivos compartidos.

TEORÍA X	TEORÍA Y
A los empleados les disgusta trabajar, es necesario obligarlos, dirigirlos, y amenazarlos para que contribuyan con sus tareas, les falta ambición, tienden a evitar responsabilidades y son motivados por su necesidad de seguridad.	El trabajo para los empleados es tan natural como el juego. Desean utilizar su inteligencia, tener responsabilidades y oportunidades para ser creativos, y son motivados por las oportunidades de satisfacer sus necesidades de desarrollo personal.
A la gente no le gusta trabajar, es irresponsable, carece de iniciativa y sólo puede ser motivada con incentivos económicos.	La gente cuenta con iniciativa propia, es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
Se le tiene que dar tareas simples y repetitivas, vigilarla de cerca y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios.	Se debe crear un ambiente propicio para que los empleados contribuyan con todo su potencial en la organización, participando en las decisiones. El gerente debe tratar que sus colaboradores amplíen las áreas en donde éstos ejercen su autocontrol y autodirección.
Con el control estrecho de la gente se espera alcanzar estándares que se le han fijado.	Se espera que la calidad de las decisiones y situaciones mejore. Los empleados ejercerán sus potencialidades en el logro de los objetivos de la organización. De esta manera su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

En la Escuela de Relaciones Humanas se consolidaron términos importantes que han servido como unidad de análisis para la comunicación organizacional, como grupos informales, liderazgo, motivación y comunicación informal.

Entre sus características principales la teoría humanista destacó las relaciones del empleado como factor determinante; se centró en el individuo y no en la organización; exigió la participación de los niveles más bajos en la toma de decisiones; incrementó la comunicación informal; existieron varios canales para el flujo libre de la comunicación; su estructura era más flexible; enlazó necesidades individuales y organizacionales; abogó por el uso de programas para líderes laborales; desmintió que una organización estuviera representada únicamente por un organigrama; se preocupó por el desarrollo de la motivación y afirmó que en cualquier organización formal siempre hay una informal.

2.4 TEORÍA DE SISTEMAS

(Interacción dinámica de los sistemas con sus ambientes)

A diferencia de la teoría clásica y de la teoría humanista que surgieron a través de la experiencia científica y de la investigación empírica respectivamente, la teoría de sistemas nace de las bases intelectuales de la teoría de los sistemas generales, en la década de los 60's.

Resumiendo en términos de importancia las teorías anteriores, la teoría de sistemas reconoció que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (teoría clásica), como de subsistemas sociales (teoría humanista) y estos se encuentran dinámicamente relacionados con su ambiente.

Daniel Katz y Robert Kahn impulsaron la aplicación de la teoría de sistemas abiertos a las organizaciones y fueron los pioneros en demostrar su utilidad. Basados en los principios de la Teoría de los Sistemas Generales, proporcionaron la mayor influencia en la aplicación de la Teoría de los Sistemas Abiertos a la operación de las organizaciones.

Al concebir a la organización como parte de un sistema de unidades interrelacionadas con la finalidad de elevar al máximo su ejercicio, la teoría de sistemas generales se convierte en una teoría general de sistemas donde la unidad de análisis es el sistema.

El enfoque central de la teoría de sistemas radica en considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, compuestos por una serie de subsistemas interdependientes que tienen la finalidad de alcanzar la máxima eficiencia como un todo y que se deben relacionar estrechamente con sus ambientes externo e interno. Cualquier acción en alguna de las partes de la organización tiene repercusión en ésta.

La teoría de sistemas fue bien recibida y con un gran impacto en el campo de la comunicación, ya que se ocupó del estudio de los factores más importantes de las teorías que la precedieron y también de los puntos que fueron surgiendo en el interés del ámbito comunicativo de la organización contemporánea.

"Considerar a la organización como un sistema social dio importancia a las variables estructurales y humanas, pero no fue sino hasta que se reconoció que la dinámica de la organización interna estaba conformada por acontecimientos externos, cuando inició la época del sistema abierto, que de algún modo abrió el panorama para una visión más realista de las organizaciones con todo y la complejidad de sus factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos" (Jablin 1986).

Todo sistema abierto es una unidad económica, social y técnica que se forma por subsistemas, tiene fronteras permeables, interactúa con su medio ambiente, es dinámico y cambia constantemente con una tendencia vanguardista.

En cambio los sistemas cerrados no permiten la interacción con el medio ambiente, son estáticos y permanecen inalterables con tendencia a desaparecer.

Las organizaciones vistas como sistemas abiertos dependen de su medio ambiente y de su habilidad para desarrollar y comprender la interacción ambiental, básica para adquirir materia, energía e información para mantener su equilibrio.

En esta teoría surgen términos elementales que según Katz y Kahn ninguna otra había usado y que son básicos para entender el giro que dio la nueva teoría en desarrollo organizacional y que ha dado pauta para ser tomada en cuenta en las organizaciones actuales.

Lo primero que una organización necesita son los recursos que absorbe de su medio ambiente, como la energía, el personal y la información, que son la materia a procesar, y que se le conoce como *entrada o insumos*.

El proceso por el cual las entradas se convierten en salidas, es decir los insumos en productos, es la *transformación*.

El resultado de la transformación de los insumos que son el servicio o los productos que el sistema exporta al medio ambiente es la *salida o producto*.

La cooperación de las partes de un sistema entre sí con el fin de alcanzar sus objetivos es la *coordinación o comunicación*.

La información que sale del sistema y regresa al mismo, señala datos sobre los efectos que tuvo en el medio ambiente es la *interacción*.

La *estructura* es el conjunto de los componentes de un sistema, que se interrelacionan dando forma a diversos subsistemas.

Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan: *equilibrio*.

Las relaciones entre las partes de un sistema constituyen la *interdependencia*.

Los *límites* son las fronteras del sistema respecto al medio ambiente.

El *medio ambiente* es la totalidad de los factores físicos y sociales que externos a los límites del sistema

La actividad empírica de esta escuela abrió el interés de estudio en organizaciones que jamás habían sido investigadas por alguna otra corriente, entre las que destacan comercios, industrias, departamentos gubernamentales, sindicatos, ejércitos, ciudades, partidos políticos, escuelas, hospitales, organizaciones civiles y prisiones.

Su característica primordial en comunicación fue definirla como vital y darle importancia a la interacción a través de las fronteras con su medio ambiente.

Para esta corriente el procesamiento de la información es la principal actividad de todas las organizaciones y estableció que la comunicación no sólo se daba escrita u oral, sino con hechos, a través de resultados y por actitudes de aceptación en el caso de la calidad de un producto.

2.5 TEORÍA DE CONTINGENCIA

(¿Cuál es la mejor forma de organizar?)

El enfoque contingente se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y señala que ningún tipo de estructura organizacional o estilo de dirección es el más apropiado para todas las situaciones.

En esta teoría surgen términos elementales que según Katz y Kahn ninguna otra había usado y que son básicos para entender el giro que dio la nueva teoría en desarrollo organizacional y que ha dado pauta para ser tomada en cuenta en las organizaciones actuales.

Lo primero que una organización necesita son los recursos que absorbe de su medio ambiente, como la energía, el personal y la información, que son la materia a procesar, y que se le conoce como **entrada o insumos**.

El proceso por el cual las entradas se convierten en salidas, es decir los insumos en productos, es la **transformación**.

El resultado de la transformación de los insumos que son el servicio o los productos que el sistema exporta al medio ambiente es la **salida o producto**.

La cooperación de las partes de un sistema entre sí con el fin de alcanzar sus objetivos es la **coordinación o comunicación**.

La información que sale del sistema y regresa al mismo, señala datos sobre los efectos que tuvo en el medio ambiente es la: **interacción**.

La **estructura** es el conjunto de los componentes de un sistema, que se interrelacionan dando forma a diversos subsistemas.

Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan: **equilibrio**.

Las relaciones entre las partes de un sistema constituyen la **interdependencia**.

Los **límites** son las fronteras del sistema respecto al medio ambiente.

El **medio ambiente** es la totalidad de los factores físicos y sociales que externos a los límites del sistema

La actividad empírica de esta escuela abrió el interés de estudio en organizaciones que jamás habían sido investigadas por alguna otra corriente, entre las que destacan comercios, industrias, departamentos gubernamentales, sindicatos, ejércitos, ciudades, partidos políticos, escuelas, hospitales, organizaciones civiles y prisiones.

Su característica primordial en comunicación fue definirla como vital y darle importancia a la interacción a través de las fronteras con su medio ambiente.

Para esta corriente el procesamiento de la información es la principal actividad de todas las organizaciones y estableció que la comunicación no sólo se daba escrita u oral, sino con hechos, a través de resultados y por actitudes de aceptación en el caso de la calidad de un producto.

2.5 TEORÍA DE CONTINGENCIA

(¿Cuál es la mejor forma de organizar?)

El enfoque contingente se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y señala que ningún tipo de estructura organizacional o estilo de dirección es el más apropiado para todas las situaciones.

La principal idea de la teoría contingente propone que "lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, el personal, la estructura y los ambientes pueden variar en distintas organizaciones" (Jablin 1986).

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch señalaron que el funcionamiento de las organizaciones debe ser congruente con las tareas de organización, la tecnología, el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros.

El objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuales son las formas más eficaces para organizar en relación con las variabilidad de los subsistemas organizacionales internos y externos.

Burns y Skalter, realizaron una investigación en 20 empresas estadounidenses sobresalientes y encontraron dos tipos de sistemas organizacionales: *mecánico* y *orgánico*. En esos estudios fue evidente que el grado de cambio o estabilidad en el medio ambiente afecta los sistemas de administración y de comunicación de una organización.

El **sistema mecánico** era funcional en las organizaciones con un medio ambiente estable económica y técnicamente y se caracterizaba por reglas precisas, patrones de comunicación vertical y controles estrictos de conducta en el trabajo.

El **sistema orgánico** fue el apropiado en ambientes cuyas condiciones económicas y técnicas eran cambiantes y se caracterizaba por el intercambio de experiencias y conocimientos, la participación de los trabajadores, sugerencias en lugar de instrucciones y centros de control y autoridad adecuados.

Otro teórico de esta corriente, Joan Woodward utilizó el término tecnología en el sentido de la tarea que ejecutan las organizaciones y considerándola importante característica, definió tres tipos básicos de tecnología en las empresas industriales:

- 1.- **Unitaria** (productos hechos a mano por ejemplo)
- 2.- **Masiva** (producción en cadena)
- 3.- **Elaborada** (producción de flujo continuo)

La comunicación verbal era mayor en las tecnologías unitaria y elaborada que en las tecnologías de producción masiva y en ésta había más comunicación escrita que en las otras.

Existen un gran número de organizaciones y ningún tipo de teoría puede ser útil para todas. La teoría clásica cabe en los ejércitos, la humanista en las universidades y la de sistemas puede entender desde su perspectiva a cualquier organización.

Cada organización tiene que adaptarse a las demandas de sus ambientes, tanto interno como externo y de ahí puede que existan diferentes sistemas de administración con suficiente éxito, siempre y cuando cumplan con las intenciones de cooperación e integración que se propone la organización. Estas intenciones pueden llevarse al cabo con eficacia en diversas formas, utilizando desde el modelo clásico, hasta el modelo del sistema abierto.

La teoría contingente considera estímulo al medio ambiente y respuesta a la forma en que funciona la estructura de una organización.

La teoría de sistemas concede una importancia primordial a la comunicación en los procesos organizacionales. Sus aportaciones a la comunicación organizacional fueron las primeras en enfatizar la necesidad de considerar al medio ambiente como elemento

fundamental para la supervivencia de las organizaciones, a la información como factor clave de los intercambios organización y ambiente, y a la comunicación como el elemento esencial que mantiene viva a la organización.

De ese modo, también la teoría de contingencia se enfoca a que el diseño organizacional se adapta mejor a una situación particular y su base esencial es la comunicación, vehículo por el cual se resuelven la mayoría de los conflictos dentro de la organización.

2.6 LA COMUNICACIÓN EN LA NOCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA **(Los sistemas abiertos)**

De los múltiples enfoques que se le han dado a la organización, quizá el más apropiado para las instituciones actuales, es el que proyecta la teoría de los sistemas, tomando en cuenta que la teoría contingente está basada en los principios generales de la de sistemas.

La intención no es establecer a la teoría de sistemas como la panacea a los problemas de las organizaciones, sino ubicar que los conceptos esenciales que se manejan en las organizaciones actuales dependen en general de esa teoría.

Para entender la esencia de los conceptos generales de la teoría de sistemas es recomendable identificar la definición de cada uno de sus elementos y su participación dentro de la organización según sea el caso.

La primera concepción importante de la teoría de sistemas es identificar a la organización como un sistema y a ese sistema como un grupo de unidades que tienen cierto grado de estructura y que se distinguen de su ambiente por una frontera. Considerar a la organización como un sistema social, es hablar de un sistema abierto con fronteras filtrables y con interdependencia de sus ambientes fundamentadas en la comunicación.

Cualquier organización está constituida por varios subsistemas (conjunto de unidades que dentro de un sistema tienen más comunicación entre ellas que con otras unidades de otro conjunto), los cuales tienen determinados objetivos que procuran contribuir de manera eficiente al objetivo general del sistema. Antes que la organización hay un suprasistema constituido por el medio ambiente político, económico y social y antes que el suprasistema un macrosistema.

La noción actual de la organización en la teoría de los sistemas abiertos es calificada como un "Sistema Social que Mediante la Utilización de Recursos (insumos) Actúa (transforma) Coordinadamente (equilibrio interdependencia, interacción, entropía y manejo de la incertidumbre), Para la Consecución de los objetivos (productos), Para los que fue Creada" (Muriel y Rota 1980).

Para Rogers (1980), todo sistema abierto (la apertura implica que un ambiente de cambios rápidos provoca también cambios en la organización, dependiendo del grado hasta el cual se intercambia información con ese ambiente. Esta ha sido considerada una variable de importancia en la investigación de las organizaciones actuales), no se agota porque importa

del ambiente materia, energía e información, que después exporta como mensajes (ya procesados) de regreso al ambiente.

Un sistema cerrado, por el contrario, está aislado de su ambiente, sus fronteras se cierran al intercambio de información/energía con el ambiente, lo que puede generar entropía en el sistema, es decir, desorden, anarquía.

Una de las razones importantes de la teoría de sistemas en el terreno de la comunicación organizacional es el estudio de las interacciones de los subsistemas de una organización, que ubican a la comunicación como unidad de análisis para entender a las organizaciones como sistemas sociales.

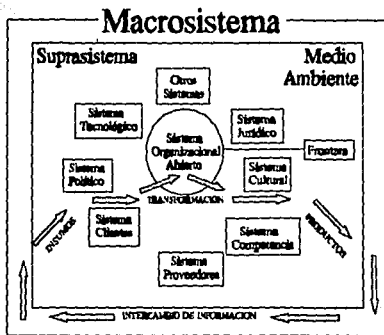
La comunicación es la coordinadora del proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema en general.

Las organizaciones son sistemas creados que existen porque satisfacen con servicios las necesidades de la sociedad. El enfoque actual sobre las organizaciones las describe abiertas, dinámicas y en busca de un equilibrio para no ser delegadas por los grupos sociales.

En las organizaciones, según Fernández Collado (1991), la comunicación es coordinadora de las actividades, es la función integral de la organización. Entre las categorías funcionales de la comunicación que han estudiado diferentes autores como Daniel Katz, Robert Kahn y Martha Jacob, en una simplificación de dichas categorías Fernández Collado destaca tres:

1.- **Función de producción:** las realiza el sistema para desarrollar el trabajo y alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos y resolución de problemas entre otros.

2.- **Función de innovación:** son actitudes que el sistema genera para renovar o incorporar elementos nuevos. Por ejemplo la percepción de nuevas actitudes o técnicas dentro de la empresa. Las innovaciones ocurren en todo momento y según Rogers hay dos tipos: las innovaciones de la organización, que son las que se adoptan como resultado de una decisión organizacional y las innovaciones en la organización, que son las que requieren un cambio en el comportamiento del individuo.



- 3.- **Función de mantenimiento:** sirve para que el sistema subsista, es decir, fomenta la integración de los elementos que la conforman. Por ejemplo la socialización de los integrantes, es decir el equipo de fútbol de la empresa, celebración de algún día festivo o el brindis de fin de año entre otros.

Los principios de la Teoría de los Sistemas Generales (Muriel y Rota 1980), aplicados a la operación de las organizaciones son:

Homeostasis: en la organización el equilibrio debe mantenerse entre los insumos, los productos, la estructura y entre las partes interdependientes de la organización que no se pueden comprender completamente sino se abarca al sistema en su totalidad.

Interdependencia: para sobrevivir las organizaciones deben intercambiar energía con su medio ambiente a través de la interacción

Entropía: es la tendencia a la anarquía en la organización. A mayor entropía, mayor incertidumbre. La entropía positiva son los problemas que obstaculizan el desarrollo y la entropía negativa los esfuerzos de evitar la destrucción y lograr la supervivencia.

Teleología: es la finalidad, cualquier organización existe en función de un propósito para el cual fue creada.

Equifinalidad: se pueden obtener los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales y siguiendo rumbos distintos, es decir, varios caminos para llegar a un mismo fin.

2.6.1 SISTEMAS ABIERTOS SOBRESALIENTES

Los 8 atributos que Peters y Waterman (1984), distinguieron en su investigación a las organizaciones productivas norteamericanas sobresalientes son:

- 1.- Énfasis en la acción, sacar adelante las cosas.
- 2.- Cercanía al cliente, aprenden de las personas a quienes sirven.
- 3.- Autonomía e iniciativa, las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización.
- 4.- Productividad contando con personas, a cada trabajador se le considera una fuente de ideas no simplemente un par de manos.
- 5.- Manos a la obra eficazmente, calidad, servicio, limpieza y valor.
- 6.- Zapatero a tus zapatos, nunca adquieras una empresa que no sepas como dirigir.
- 7.- Estructuras sencillas, staff reducido, menos de 100 personas dirigiendo empresas cuyas cifras de negocios son de miles de millones de dólares.
- 8.- Estira y afloja simultáneo, las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez.

Prácticamente todas las organizaciones sobresalientes actuales, que se consideran sistemas abiertos, se esfuerzan en hacer fáciles las cosas en un mundo complicado, perseveran, insisten en la búsqueda de calidad, escuchan a sus clientes, ponen atención a sus empleados y conceden amplia libertad de acción a sus innovadores de productos y servicios.

Para Peters y Waterman estas empresas aprenden, no esperan a que el mercado acabe con ellas, (crean su propio mercado interno), experimentan más, (alientan más ensayos), permiten pequeños fracasos, (mantienen pequeños los tamaños), hablan más con los clientes cara a cara, estimulan la competencia interna y mantienen un rico ambiente informal, lleno de información.

Para estos tipos de organizaciones las personas, la comunicación y el ambiente son lo más importante.

2.7 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES (Sociales, formales e informales)

Según Renate Mayntz (en Rodil y Mendoza 1974), a la sociedad contemporánea se le puede llamar sociedad organizada, porque las organizaciones son un medio de ordenación necesario y también un elemento de dinámica social en las que el individuo está ubicado desde la escuela, la empresa, la iglesia, la milicia, el hospital y en casos dados, la prisión.

Los hombres que viven reunidos, que no han planeado ni establecido intencionalmente una organización formal, entre ellos mismos llega a desarrollarse una *organización social*.

Una organización social es una de las formas en la cuales puede organizarse socialmente la conducta humana.

La formación de la organización social "emerge dentro del marco cultural en que se desarrolla el hombre, en forma espontánea, creando una serie de normas y valores que rigen al individuo dentro de esa cultura o grupo social particular", (Rodil, 1974).

La red de relaciones sociales transforma a los individuos desorganizados, en un grupo, y este es superior a la suma de los individuos que lo integran.

Muchas de las condiciones sociales que influyen en la conducta de las personas, pueden ser divididas en dos grupos principales, que constituyen los aspectos básicos de las organizaciones sociales:

- 1) Estructura de las relaciones sociales en un grupo y
- 2) Las creencias y orientaciones compartidas que unen a los miembros y guían su conducta.

Estructura: las relaciones sociales son normas de interacción social y comprenden los sentimientos de las personas entre sí, tales como atracción, respeto y hostilidad.

Cultura: son las creencias y orientaciones compartidas que sirven como normas para la conducta humana.

En contraste con las organizaciones sociales, hay grupos que establecen deliberadamente una unidad social con una división de trabajo y una jerarquía y con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, estas unidades son llamadas *organizaciones formales*.

Las metas por alcanzar, los reglamentos que se esperan acaten los miembros de la organización, y la estructura de posiciones han sido diseñados conscientemente y con anticipación para prever y guiar las interacciones y las actividades.

Tradicionalmente y con fundamentos en la teoría clásica la organización formal de una organización representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos, la autoridad se delega de un nivel a otro, los órdenes descienden por esa escala, los informes de los diversos departamentos ascienden, la circulación de órdenes e informes es irreversible, los órdenes no deben ascender jamás, ni la información sobre la administración, descender.

Para J.A.C. Brown (Rodil y Mendoza 1974), dentro de la **organización formal** hay tres sistemas organizacionales:

La **organización funcional** se basa en el tipo de trabajo efectuado. Es la subdivisión del trabajo en la fábrica.

La **organización técnica** es la especialización. La componen los especialistas asociados a los procesos de producción cuya función es traducir la actitud de los ejecutivos a términos concretos. Todos los especialistas y técnicos que forman parte de la organización técnica no tienen autoridad en la línea de organización.

La **organización en línea** representa la división básica en la estructura de la organización y se basa en la autoridad.

Las propias características psicológicas y culturales de los hombres conforman en el seno de cada organización formal, las **organizaciones informales** con influencia en el comportamiento y en las relaciones de trabajo y que bien dirigidas son de gran importancia para el eficiente desarrollo de las organizaciones actuales.

Para estudiar la organización informal, deben observarse las relaciones sociales más que los individuos en particular y saber distinguir entre acciones espontáneas (informal) y aquellas que son determinadas por consideraciones relacionadas con la ejecución del trabajo (formal).

Las conductas de la organización son:

Conducta técnica.- Acciones ejecutadas dentro de los parámetros de la tarea. Cuando la actividad técnica implica interacción social, se puede hablar de conducta sociotécnica.

Conducta sociotécnica.- Actividad técnica que implica interacción social.

Conducta social.- Interacción de individuos.

Las categorías básicas de personas que pueden identificarse en relación con cualquier organización formal son:

1.- Público interno

Obreros
Empleados
Mandos intermedios
Directivos
Accionistas

2.- Público mixto

Distribuidores
Concesionarios
Proveedores

3.- Público externo

Clientes o usuarios
Vecinos de la zona
Competidores
Organismos financieros
Organismos representativos
Organismos gubernamentales
Medios informativos
Instituciones científicas y de enseñanza
Comunidad en general

Para J.A.C. Brown en (Rodil y Mendoza 1974) los diferentes grupos de trabajo en la organización se dan por:

- 1.- Individuos de diversos subsistemas relacionados entre sí, (**grupos**).
- 2.- Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna (**bando**).
- 3.- Relaciones entre los miembros más o menos íntimas, pero siempre trabajan, comen y hablan juntos (**palomilla**).
- 4.- Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores. Miembros del equipo de fútbol de la empresa y a la vez miembros del departamento de mercadotecnia.
- 5.- Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

Los principales tipos de organizaciones reconocidas por Katz y Kahn, Peter M. Blau y W.R. Scott, María Luisa Muriel y Gilda Rota, y Renate Mayntz, los clasificó de este modo:

- 1) **Productivas, económicas o utilitarias.**- Constituyen el tipo que se ajusta mejor al modelo del sistema abierto; son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza. Por ejemplo empresas comerciales que producen bienes.
- 2) **De beneficio mutuo o normativas.**- Se dedican a la interacción social de las personas. Son asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios, por ejemplo, las sectas religiosas, los sindicatos y los partidos políticos.
- 3) **De adaptación.**- Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes. Institutos de investigación y las universidades.
- 4) **Administrativas o políticas.**- Se ocupan principalmente de mantener la estructura social. El estado, como principal estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto.
- 5) **Organizaciones nacionales de servicio público.**- En las cuales el público en general es el principal beneficiario, por ejemplo la policía, los bomberos, servicios a la comunidad, instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves, las

procuradurías. Algunas organizaciones de este tipo de organización tienen cierta relación con algunas administrativas o políticas.

- 6) **De servicio.**- Su función básica es servir a los clientes, por ejemplo hospitales, escuelas, sociedades de asesoramiento legal y agencias de trabajo social.
- 7) **Coercitivas.**- La coacción es el medio de control predominante sobre los miembros. La policía, los militares, las que cobran impuestos (Hacienda) y las prisiones son ejemplo de este tipo de organización.

Dependiendo de las características estructurales que forjan un tipo de organización, podemos entender su función principal y la identidad del beneficiario de sus operaciones.

CAPÍTULO 3

Tópicos de la comunicación organizacional

3.1 ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Antes de llegar a la definición más apropiada de la comunicación organizacional, resulta conveniente destacar que en esencia las organizaciones no comunican, sin embargo, cuando surge la comunicación en un contexto organizacional, que por ende es altamente estructurado, se le conoce como comunicación organizacional.

Una de las dificultades que pueden presentarse apenas conociendo el concepto, es que varios autores tienen diversas definiciones; sin embargo lo definen con características similares, ante esta variedad conceptual de investigadores y estudiosos de la disciplina con respecto al término Comunicación Organizacional se puede generalizar el significado:

Comunicación Organizacional	
Transmisión y recepción de información (flujo de información)	Redding Sanbom, Katz y Kahn, Thayer, Duhalt Krauss, Goldhaber y Horacio Andrade
Interdependencia de las comunicaciones externas e internas	Zelco y Dance
Proceso de recolección, procesamiento, almacenamiento, y diseminación de la comunicación	Russell
Conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación con sus públicos internos y externos	Ricardo Homs
Sistema coordinador cuyo objetivo es armonizar los intereses de la organización con los de los públicos	María Luisa Muriel y Gilda Rota

Las características comunes entre la diversas acepciones de la comunicación organizacional son:

- Fenómeno natural que surge entre los miembros de una colectividad social
- Es la transmisión y recepción de información, el intercambio de mensajes que tiene como objetivo armonizar los intereses tanto de la organización, como de sus públicos.

Después de fusionar los factores comunes de mayor importancia hacia el concepto, me acercaré a la definición más próxima al nivel de mi investigación, es decir, *la comunicación organizacional es el intercambio de datos, ideas e información entre las organizaciones y sus públicos internos y externos con la finalidad de coordinar a ambos para el logro de objetivos específicos.*

3.1.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los estudiosos en el tema de la comunicación en las organizaciones han dado diferentes grados de importancia al proceso de la comunicación, por ejemplo Chester Barnard afirmó que las comunicaciones ocupan en la teoría de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de las organizaciones, están determinadas, por técnicas de la comunicación. Para Katz y Kahn son la esencia misma de un sistema social o de una organización. Scott y Mitchell la definen como la parte fundamental en los individuos, grupos y organizaciones.

Lo que es común para los diferentes teóricos, es que el proceso de comunicación es un nexo entre un individuo y otro, entre un individuo y un grupo o entre dos grupos, en el cual el objetivo principal es conseguir la acción de otros, es decir, es el elemento que ayuda a mantener unida a los integrantes y a la organización misma, proporcionando información necesaria para realizar actividades y obtener las metas planteadas.

Los elementos principales del proceso de comunicación según Berlo (1977), son cuatro: Fuente, Mensaje, Canal y Perceptor; debido a que siempre están presentes en cualquier acto de comunicación. Existen otros modelos, sin embargo y como lo expone Berlo, las diferencias que existen son en parte, relativas a la terminología; en parte, a la adición o sustracción de uno o dos elementos, y por último, se debe a los distintos puntos de vista de las disciplinas de las cuales han surgido.

- 1.- **Fuente:** Origina el mensaje. Puede ser un individuo, un grupo o una institución.
- 2.- **Mensaje:** Es el estímulo que la fuente transmite al perceptor. Es la idea transmitida.
- 3.- **Canal:** Es el medio por el cual el mensaje va de la fuente al perceptor. Pueden ser masivos o interpersonales.
- 4.- **Perceptor:** Quien recibe el mensaje. Puede ser un individuo, un grupo o una institución.

La importancia fundamental de la comunicación en la vida misma de las personas, es de connotación diferente, a cuando la ubicamos en contextos altamente estructurados, es decir, en las organizaciones, donde el propósito y resultado de la comunicación se centra muchas veces en la resolución de problemas organizacionales y no precisamente de la productividad, que ya va implícita en la incertidumbre organizacional.

Dentro de la organización siempre hay un comportamiento orientado hacia determinadas metas, que se obtienen mediante la comunicación, de ahí que cuanto más elevado sea el grado de comprensión en el proceso de comunicación, hay mayores posibilidades de que la persona realice las metas propuestas lo más cercano a los propósitos de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que en las organizaciones se utilizan distintos tipos de actividades de comunicación para obtener diferentes fines. Según Scott y Mitchell (Abril 1985):

- 1.- **"Comunicación para actividades no programadas"**, son las actividades individuales para conservar y atender, no asociada con los objetivos de la organización o la tarea, por ejemplo: el chisme, el rumor y la conversación social.
- 2.- **"Comunicación destinada a iniciar y establecer programas, incluso el ajuste cotidiano o la coordinación de programas"**, son las iniciativas o ideas de apoyo para el buen desarrollo de determinados objetivos.
- 3.- **"Comunicación que suministra datos de aplicación de estrategias"**, es el suministro de la información a los responsables de las decisiones y que les permite activar programas.

- 4.- "Comunicación para evocar programas", motivar a la gente. Habitualmente aparece en las relaciones superior-subordinado y es la que permite conseguir la ejecución de tareas.
- 5.- "Comunicación destinada a suministrar información acerca de los resultados de las actividades", a partir del punto de desempeño, revierte información de control a los responsables de la decisión.

3.1.2.1 NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de una organización la mayor parte del día nos comunicamos y en esa actividad transmitimos entre otras cosas, conocimientos, hechos, actitudes, creencias, reacciones, emociones e información.

La interrelación entre individuos y organizaciones, motivó el estudio de la comunicación dentro de estas, con la finalidad de optimizar el flujo de mensajes.

Esa interacción del hombre en el trabajo, descansa en el buen desarrollo de la organización, de ahí, la comunicación permite que los individuos se identifiquen, se integren y compartan, es decir, influye en el cambio y comportamiento humano de la organización.

3.1.2.2 NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes mediante la jerarquía de rangos y la división de trabajo. Por ende, "la comunicación organizacional es distinta a otros tipos de comunicación humana porque se presenta en ambientes altamente estructurados" (Rogers 1980).

Para que tanto públicos, como organización logren sus propósitos, necesitan un sistema de comunicación que organice, ordene, coordine y haga eficientes los procesos comunicativos.

La comunicación es la que da vida a la estructura, como lo reconoció Chester Barnard "en cualquier teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación" (Rogers 1980).



Necesidad de la Comunicación

El desarrollo positivo de la organización se da mediante la participación de las partes que la conforman, teniendo como base fundamental para esa coordinación: la comunicación organizacional.

Entre más complicada y mayor sea la estructura de la organización, mayor será la necesidad de una efectiva coordinación, dándose ésta, a través de la comunicación y llevada a cabo por un profesional en el área que tenga como función principal asegurar los procesos con relación a las metas.

3.1.2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación se relaciona con la motivación y la productividad porque es la que señala la responsabilidad de cada individuo, por ejemplo, cada puesto tiene una descripción de funciones, por lo tanto una persona productiva es la que desempeña eficientemente sus funciones y al desempeñar bien sus funciones está bien informado.

La comunicación representa el esfuerzo para hacer comunes las perspectivas individual y organizacional, mejor dicho, pone en común los objetivos y metas de la organización y detecta las necesidades de sus miembros.

La comunicación efectiva difundirá valores, creencias, metas, objetivos organizacionales y/o detectará necesidades, sentimientos, motivaciones, temores, intereses, insatisfacciones, expectativas, es decir, ayudará a saber todo acerca de las opiniones y actitudes del personal.

3.1.2.4 TIPOLOGÍA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Cualquier organización necesita transmitir y recibir información, manteniendo un intercambio de mensajes que la actualicen constantemente y que le permita medir tanto su eficacia como su eficiencia.

Para Hernández Sampieri (1991) en el interior de las organizaciones se establecen canales de comunicación acordes con las características y necesidades de la empresa, donde los medios más utilizados y sus funciones son:

Teléfono, teléfono abierto, dictado telefónico, interfono, télex, facsímil, telegrama, correo electrónico, memoranda, carta, recados, teleconferencia, exhibiciones audiovisuales, videos, películas, periódicos, revistas, radio, audiocassete, televisión, invitaciones, buzón de opiniones, tableros de noticias y avisos, reportes escritos, manuales, boletines, circulares, instructivos, altavoces, entrevistas, discursos, reuniones, juntas, contactos, posters, redes, comidas, fiestas, eventos culturales, eventos sociales, recorridos, investigaciones, publicidad, artículos promocionales, entre otros.

En las organizaciones existen los medios formales a través de los cuales se transmiten mensajes controlados dentro de la organización. Las formas de transmitir el mensaje lo manifestaré más adelante, pero por ejemplo en su red formal pueden ser ascendente,

descendente y horizontal. Paralelamente a esta formalidad organizacional hay redes informales que constituyen los mensajes al margen de la empresa, los cuales son arma de dos filos, tanto pueden ser útiles como pueden ser nocivos para la organización: grapevine y rumor, que son detallados en la página 56.

3.1.2.4.1 FUNCIONES DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Para la amplia gama de medios en las organizaciones existe una clasificación de cinco categorías con cinco propósitos de acuerdo a una determinada función de la estructura formal, es decir, hay medios que tienen una función propia:

- 1.- **Difundir directrices, políticas específicas y en general información relacionada con el trabajo:** Programas de inducción para el personal de nuevo ingreso, descripciones del puesto, manuales de políticas y procedimientos, circulares, correo electrónico, entrevistas instruccionales, evaluaciones de desempeño, reuniones y conferencias, actividades de capacitación, tableros de avisos, tableros electrónicos, mapas o planos de la organización, reportes escritos, prestaciones, suscripciones a revistas externas relacionadas con el trabajo, programas de ayuda y visitas.
- 2.- **Mantener al personal informado de asuntos generales de la empresa:** Anuncios sobre movimientos de personal, estantes con materiales de lectura, tablero de avisos, tableros electrónicos, biblioteca, radio pasillo, posters, circulares, cartas memos, difusión de asuntos sindicales, visitas o viajes a otras plantas u organizaciones, videos, revista interna de la empresa, correo electrónico y reportes acerca de la marcha de la organización.
- 3.- **Fomentar la identificación de la organización, en el sentido de pertenencia y lealtad:** Historia de la organización, calcomanías o adornos con la imagen corporativa de la empresa, materiales promocionales, directorio personal, convivencias sociales de la empresa, revista interna, concursos, cartas y memos, actividades sociales, tours por la empresa, uniformes y equipos de trabajo con el logotipo de la empresa, obsequios y descuentos en los productos de la empresa y programas de capacitación.
- 4.- **Proporcionar intercambio de ideas con la alta gerencia:** Observación, encuestas de actitudes para quejas, radio pasillo, conferencias, reuniones, entrevistas, encuestas sobre la revista interna, programas de control de rumores, sistemas de sugerencias y auditorías de comunicación.
- 5.- **Favorecer el desarrollo de las relaciones interpersonales:** Entrevistas de apoyo, anuncios acerca de cambios en el personal y logros, tarjetas de felicitación, nombres en los lugares de trabajo, gafetes de identificación, reconocimientos, conversación informal, reuniones sociales (formales e informales), deportes y otras actividades de esparcimiento.

En estas cinco categorías funcionales de los canales de comunicación, hay medios que se repiten, sin embargo, cabe recordar que dependiendo de su función y su contexto surge su desempeño.

Gracias a estos medios se ejecutan conductas específicas de comunicación donde un miembro utiliza el medio para llevar al cabo un propósito, o sea, hacer llegar su mensaje a uno o muchos destinatarios según el caso lo amerite. De este tipo de destinos surgen los canales de comunicación más importantes:

- 1) **Canal de comunicación interpersonal**
- 2) **Canal de comunicación masiva**

La *comunicación interpersonal* básicamente se lleva al cabo a través del diálogo que ejercen dos personas, es decir, el intercambio frente a frente entre quien emite y quien recibe. El uso de los canales interpersonales de comunicación son generalmente más eficientes que los canales masivos, simplemente porque en los primeros se facilita el inmediato intercambio de ideas. Esta es una ventaja para los canales interpersonales, dado que en la *comunicación masiva*, las dudas que puedan surgir, tendrán que esperar la contestación en otra dinámica y otros procedimientos que por ende obstaculizan la inmediatez del proceso de comunicación.

La comunicación interpersonal cara a cara, conversaciones, llamadas telefónicas y reuniones, unen mayor información para la utilidad pertinente de los miembros de la organización.

Los medios utilizados en el canal de comunicación masiva posibilitan que la comunicación se de en un nivel general, es decir, que un emisor llegue a muchos receptores.

3.1.2.4.2 LA PUBLICACIÓN INTERNA

La revista interna es la forma de comunicación tradicional y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional. Su tamaño depende de la cantidad y calidad del contenido. El objetivo de la publicación interna es ser un canal de comunicación que cumpla con su función informativa. Sus principales propósitos son:

- * Difundir oportunamente a todo el personal las actividades políticas, procedimientos, disposiciones, eventos y editoriales con la filosofía implícita de la empresa.
- * Fomentar la unión entre el personal a través del conocimiento de las distintas actividades de la empresa.
- * Lograr la integración del individuo
- * Contribuir a la difusión de diversas campañas a nivel corporativo, a fin de propiciar la participación del personal de la empresa.
- * Proporcionar al personal información de interés que tienda a fomentar su superación en diversos campos y que a la vez sirvan para hacer de la revista una publicación amena, variada y fresca.

3.2 LAS REDES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En cualquier organización las redes de comunicación se encuentran a través de toda la estructura y son esenciales para el buen funcionamiento de la misma. Johansen (1975), manifestó que las redes de comunicación representan en sí a la estructura de la organización desde el punto de vista de la interrelaciones de comunicación.

La red de comunicación es el número de personas o unidades organizacionales por las que pasa un mensaje, es decir, una red la forman todas las partes que intervienen en el proceso de la comunicación desde que el mensaje se manda hasta que se recibe. Dentro de estas redes hay dos tipos básicos de comunicación, (formal e informal), los cuales están estructurados de acuerdo al ámbito donde se desarrollen, ya sea al interior o al exterior.

Asimismo la formalidad de las relaciones entre sus miembros varía, advirtiéndose, de esta manera la existencia de canales formales e informales de comunicación.

3.2.1 NIVELES DE COMUNICACIÓN

Además de los canales de comunicación, también hay niveles donde la comunicación se lleva al cabo dependiendo del número de personas envueltas en el proceso. Frederick Williams (1984), ofrece seis niveles:

- 1) **Intrapersonal.**- Es la comunicación con uno mismo, como cuando se piensa o se lee lo que uno escribió.
- 2) **Interpersonal.**- Existe entre dos personas y es el nivel de comunicación más personal.
- 3) **Grupos pequeños.**- Es una audiencia de no más de 25 individuos. En el cabe la posibilidad de que participen cada uno de los integrantes en una discusión.
- 4) **Grupos grandes.**- Es una audiencia de más de 25 individuos. Aquí hay demasiada gente como para que todos contribuyan. Generalmente este nivel es de una comunicación unilateral, donde los participantes casi siempre sólo son audiencia, aunque inmediatamente algunos integrantes fomenten la interacción. El comunicador puede ser una persona o una película por ejemplo.
- 5) **Comunicación de masas.**- Generalmente el emisor es una institución, una estación de radio, un periódico o un estudio de cine, por ejemplo. La producción del mensaje es un esfuerzo colectivo y su propósito es de lucro, aunque algunas veces también se dirigen hacia responsabilidades sociales.
- 6) **Comunicación organizacional.**- En este último nivel existe la comunicación interpersonal, de grupos pequeños y de grupos grandes. Su característica es que las personas desempeñan distintos roles dependiendo de la estructura jerárquica.

3.2.1.1 COMUNICACIÓN FORMAL (Oficial)

La comunicación formal es la interacción de los miembros de una organización constituida dentro de los estrictos rangos jerárquicos que impone la estructura formal, basándose en los puestos, en las actividades y en las líneas de comunicación previstas. Según Rogers (1984), "transmite mensajes reconocidos en forma explícita como oficiales por la organización". Por lo general, este tipo de comunicación fluye de manera descendente, ascendente y horizontal.

3.2.1.1.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es aquel tipo de comunicación, que se da cuando las personas de los niveles bajos emite uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional y sus principales propósitos son:

Opiniones, Interpretaciones de reglas, métodos y programas, Quejas, Sugerencias, Informes, Reportes, Consultas y Recomendaciones.

3.2.1.1.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los subordinados y básicamente son:

Políticas, Ordenes, Instrucciones, Informaciones, Reglas y Avisos.

3.2.1.1.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Este tipo de comunicación se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Sin embargo algunos autores como Katz y Kahn le dan más crédito como comunicación informal que como comunicación formal, ya que este tipo de comunicación se da a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, lo que significa que este tipo de comunicación es más flexible e inestable y por ende difícil de controlar.

3.2.1.2 COMUNICACIÓN INFORMAL (No oficial)

Los flujos de la comunicación informal pueden darse en forma ascendente, descendente y horizontal lo que implica que estas formas no son exclusivas de la comunicación formal, únicamente que en los términos oficiales, son más desarrollados.

La comunicación informal surge de la espontaneidad de los individuos, fuera del marco formal y estructural de la organización. Platican, Intercambian información y escuchan

diferentes tópicos no siempre relacionados con la labor que desempeñan. Ese intercambio de información es independiente de la jerarquía que establece la estructura formal y no sigue ni los canales, ni los procedimientos que señala la organización.

Una gran parte de toda la comunicación en las grandes organizaciones es informal. En este tipo de comunicación innata al ser humano intervienen la proximidad, similitud, cualidades, cultura, intereses y gustos entre otras características afines. Es en este tipo de comunicación, es donde la gente aflora su iniciativa y creatividad. En este tipo de comunicación están todas las actividades y relaciones espontáneas que componen a la organización.

3.2.1.2.1 GRAPEVINE (ENREDADERA)

Los mensajes informales se clasifican en noticias, comentarios y rumores. Las noticias son los sucesos recientes que no tienen una confirmación oficial; los comentarios son interpretaciones de noticias, informaciones, textos o cualquier tema en general, y los rumores son la información que carece de fundamento, que es ambigua y que pudo haber sido distorsionada con respecto a la idea original.

Basado en Davis citado en Golhaber (1984), enumero las características del grapevine a las que él se refiere, con algunas modificaciones en cuanto al concepto, no al significado:

Rapidez.- No siguen los canales formales de difusión y su transmisión es más personal, la velocidad la dan el emisor y receptor.

Exactitud.- Los mensajes informales son muy precisos cuando se trata de información no controvertida.

Cantidad.- Se ofrecen mensajes que no podrían ser difundidos a través de las redes formales.

Interacción.- Proporcionan un intercambio inmediato de ideas con respecto al tema en cuestión.

Facilidad.- Mediante ellos puede expresarse emociones que comúnmente en las redes formales no se expresan.

3.2.1.2.2 RUMOR

Los rumores son mensajes sin verificación que se transmiten impersonalmente a través de canales informales, es decir, no van ni a personas, ni a canales específicos. La característica de estos mensajes es cada que pasan por diferentes personas, éstas pueden agregar o quitar información y así provocar que la tergiversación vaya en aumento.

El rumor es algo que no podemos evitar. Es información no confiable y muchas veces errada que se difunde rápida y misteriosamente entre casi todos la mayoría de los miembros de alguna organización. Restrepo (1992), la concibió como una comunicación inadecuada,

pero muy efectiva que, precisamente por inadecuada y peligrosa debe controlarse ya que si inicia sus itinerarios, éstos son imposibles de parar. La efectividad de la que habla Restrepo, se reafirma cuando la gente se basa en el rumor, debido a que el rumor lo creen porque no está censurado, el problema es que esa actitud contrapuntea con la dinámica de las relaciones públicas y las comunicaciones internas con las cuales se refleja, la ineffectividad de ambas. No quiero decir que la buena efectividad de las comunicaciones elimine completamente al rumor, sino que dependiendo de lo bien que sea llevada la comunicación, los rumores disminuyen y pueden ser detenidos a tiempo. "Al rumor no se le puede engañar. Aún en las formas más agudas del totalitarismo los rumores siguen existiendo, son la voz casi silenciosa, como ruido sordo... ¡Una resistencia que en su discurrir va poniendo de manifiesto la crisis hasta hacerla estallar!", (Restrepo 1992).

Los rumores llevan la otra palabra, hacen presente otras versiones sobre la realidad, muestran otra manera de explicar hechos y situaciones diferentes. Sus principales fuentes son: la falta de información; la duda con respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor y se convierte en información formal; el temor, excitación o inseguridad, y la ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso de las situaciones.

El anonimato es el punto inicial del rumor. Sin embargo debe tener poca vida, porque o se comprueba su veracidad o se comprueba su falsedad. Si no ocurre ninguna de las dos anteriores el rumor pierde su novedad y poco a poco desaparece.

El problema del rumor y sus consecuencias se generan por una comunicación ineficiente, por lo que resulta necesario informar objetivamente sobre los hechos a los empleados o aclarar los hechos. En algunas ocasiones cuando los empleados se encuentran amenazados, los rumores son más frecuentes con relación a información que les ayude a explicar lo que ocurre y prepararse para los posibles cambios.

3.2.2 BARRERAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Raro sería que en alguna organización no existan los obstáculos que dificultan y entorpecen la comunicación. Estos se presentan por diferentes aspectos, entre ellos y algunas veces fundamentales, son la incapacidad de la actividad de cualquiera de las partes que intervienen en el proceso de la comunicación. Las principales barreras según (Duhalt Krauss 1983), son:

Semánticas.- La palabra ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación en las organizaciones. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. De otro modo es que debemos procurar que las palabras signifiquen lo que realmente queremos decir; aquí la interacción es muy importante para detectar dicha barrera.

Físicas.- Se refiere a la deficiencia de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje, es decir, fallas mecánicas, eléctricas, acústicas, ópticas, etc.

Fisiológicas.- Son los defectos de pronunciación de quien habla; del oído de quien escucha, y visual de quien lee.

Psicológicas.- Depende de la personalidad de cada persona, de su temperamento y de su experiencia, es decir, cada quien tiene una manera individual de percibir las cosas que Duhalt Krauss, la llama "marco de referencia" o "filtro individual", que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de sus etapas.

Administrativas.- La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Duhalt Krauss es más específico al referirse a la competencia desleal; el deseo de agradar y el temor al castigo; los problemas de rango; los secretos de puesto; el deseo de quedar bien; restar importancia a las órdenes; el tiempo; el lugar y las divisiones de la estructura.



Problemas en los procesos comunicativos

3.3 COMUNICACIÓN EXTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS

Las actividades que analizan y evalúan la opinión y actitud de los públicos externos de la organización son las relaciones públicas, que llevan al cabo programas de acción planificada, continua y de comunicación, basados en el interés de la comunidad y destinados a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover un desarrollo recíproco.

Para Bonilla (1988), las relaciones públicas son una función orgánica destinada a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada, su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone su ambiente exterior.

Las relaciones públicas también funcionan al interior de la organización, pero tomando en cuenta que todas las actividades organizacionales incluyen procesos de comunicación, la comunicación organizacional divide en diferentes ramas la actividad y el terreno de trabajo de cada entorno organizacional.

El concepto de relaciones públicas nos lleva también a analizar las relaciones entre los comportamientos individuales y grupales de los miembros de la organización. Sin embargo,

con el advenimiento de la comunicación organizacional, a esta disciplina se le atribuye esencialmente la comunicación y las relaciones de los públicos externos, sin negar que tenga también que ver con los públicos internos. Por ejemplo, Andrade (1991), inserta en la comunicación organizacional, cinco tópicos:

- Comunicación interna
- Comunicación externa
 - * Relaciones públicas
- Publicidad
- Publicidad institucional

3.4 AMBIENTES ORGANIZACIONALES

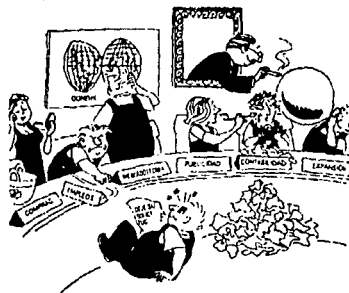
En la actualidad la sociedad se ha convertido en un conjunto de organizaciones, donde hasta nuestras actividades, las más elementales, se vinculan con ellas. El ambiente que las rodea está formado por una ideología y cultura comunes.

Los ambientes son las atmósferas que rodean a la organización, tanto desde su interior como desde su exterior. La diferencia la dan las fronteras de la organización, algunas son internas (clima) y otras son externas (ambiente).

Los factores culturales determinan y caracterizan de forma específica un grupo social en función de una combinación de rasgos particulares.

"El ambiente es la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema" (Rogers 1980). Si se toma en cuenta que el ambiente incluye todo lo que no está dentro de las fronteras de una organización, su definición sería un conjunto ilimitado de objetos, individuos y sistemas, lo cual no sería muy útil para entender el comportamiento organizacional.

Una de las investigaciones que tomó en cuenta el ambiente fue la Burns y Stalker quienes encontraron dos tipos de sistemas administrativos, el *mecanicista*, cuyas estructuras internas eran apropiadas en ambientes relativamente estables, y el *orgánico* cuyas estructuras se adaptaban a los ambientes que cambiaban con rapidez.



Ambientes Organizacionales

Las organizaciones más efectivas tenían una estructura organizacional adecuada para sus ambientes; en particular, los ambientes de más turbulencia requerían una estructura organizacional más diferenciada.

En los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como en las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. Posteriormente se limitó la definición de ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

3.5 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional es el que se ubica fuera las fronteras de la organización, mientras que el clima organizacional es un ambiente compuesto por factores físicos y sociales que están dentro de las fronteras de la organización.

Es decir, la forma en que el individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Como dice Rogers (1980), "el clima de una organización ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de sus miembros".

Según Brunet (1987), el clima organizacional puede definirse en tres formas diferentes:

- 1.- *Es la medida múltiple de los atributos organizacionales* (distingue a una organización de otra, productos, servicios, calidad, etc.)
- 2.- *Es la medida perceptiva de los atributos individuales* (valores, actitudes, opiniones, satisfacción, etc.)
- 3.- *Es la medida perceptiva de los atributos organizacionales* (acontecimientos que ocurren dentro de la organización)

En determinadas investigaciones de clima organizacional se han estudiado las medidas perceptivas de los atributos organizacionales. De ese modo la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta sus demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. Así también, la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Ese clima condiciona el comportamiento del individuo, ya que tiene un efecto directo sobre la satisfacción y rendimiento.

Los componentes del clima organizacional son:

- **Comportamientos**

Aspecto Individual: Actitudes, Percepciones, Personalidad, Estrés, Valores y Aprendizaje.

Aspecto grupal: Estructura, Procesos, Cohesión, Normas y Papeles.

Motivación: Motivos, Necesidades, Esfuerzo, Refuerzo.

Liderazgo: Poder, Políticas, Liderazgo, Estilo.

- **Estructura de la organización**

- **Procesos organizacionales**

Evaluación del rendimiento

Sistema de remuneración

Comunicación

Toma de decisiones

Los resultados del clima organizacional son:

Rendimiento individual:

Alcance de objetivos, Satisfacción en el trabajo, Satisfacción en la carrera y Calidad del trabajo.

Rendimiento grupal:

Alcance de los objetivos, Moral, Resultados y Cohesión.

Rendimiento organizacional:

Producción, Eficacia, Satisfacción, Adaptación, Desarrollo, Supervivencia, Tasa de rotación y Ausentismo.

3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un modo de vida, la forman el ambiente de preceptos y restricciones orientados a normar la conducta, las convicciones y principios, las creencias y los valores, la tecnología y la tareas de la organización.

Una de las principales funciones de la comunicación es difundir y detectar la cultura a través de toda la organización. Horacio Andrade (1989), habla de tres componentes de la cultura, las creencias, los valores y el sistema cultural.

Creencias.- Proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización independientemente de su validez objetiva, es decir, lo que los miembros de una organización toman como cierto. Sus temas son el concepto del hombre, del trabajo (productividad, progreso, eficiencia, innovación, tecnología), funcionamiento organizacional (formas de gestión participativa, autoritaria o democrática), interacción organizacional (motivación, relaciones humanas y de comunicación), y funcionamiento social.

Valores.- Son los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización. También todo aquello que es importante para ellos como la ética en los negocios y el cumplimiento de su trabajo.

Sistema cultural.- Es el sistema social integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Andrade (1989), también señala que todo lo que un grupo es o hace, se refleja en manifestaciones conceptuales, conductuales, estructurales y materiales.

Manifestaciones conceptuales.- Manera en que las organizaciones expresan sus valores y creencias, a través de conceptos o imágenes. Entre las que se encuentran, filosofía, mitos e historia de la organización.

Manifestaciones conductuales.- Pautas de comportamiento de las personas: lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y reglas de la organización.

Manifestaciones estructurales.- Marco normativo, estructura jerárquico-funcional bajo la cual se integran los miembros del sistema, es decir, normas, políticas y procedimientos, sistema de estatus interno y la estructura del poder en la organización.

Manifestaciones materiales.- Recursos físicos con los cuales se realizan las actividades de la organización, es decir, tecnología, mobiliario y equipo.

La cultura de una organización es de gran importancia, puede ser fuerte o débil, adecuada o inadecuada todo esto con perspectiva hacia el logro de la efectividad y productividad. La cultura organizacional distingue a una organización de otra y le confiere a dicha organización su identidad, es decir, lo que la hace ser lo que es.

3.7 DESARROLLO ORGANIZACIONAL



La comunicación en el desarrollo organizacional

Esta es una actividad que surgió antes de la comunicación organizacional y su objeto de estudio era el interés en los valores humanos, metas y esfuerzos del hombre, vinculados con lo que desea obtener de la organización al participar como miembro de ella. Esta actividad que parte de la ciencia de la conducta, descansó también en los terrenos de la comunicación. Sin embargo, ahora la comunicación organizacional se enrola en procesos que tienen que ver con el desarrollo organizacional, por ejemplo, tener la oportunidad de contribuir en forma importante a la organización, establecer relaciones interpersonales satisfactorias, aceptar responsabilidades, implementar y reforzar las redes de comunicación, etc.

El objetivo del desarrollo organizacional es tratar de perfeccionar las organizaciones por medio de esfuerzos planeados, sistemáticos y de largo alcance, enfocados sobre la cultura del organismo y sus manifestaciones sociales y humanas.

Sus metas son lograr que la organización sea más eficiente, más sana y esté mejor capacitada para conquistar metas comunes, tanto de la organización como de los empleados.

Según Bennis (1973), el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a sus nuevas tecnologías, mercados retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

3.8 LOS GRUPOS

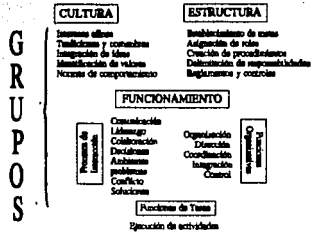
Homans (1981), señala que un grupo está formado por un número determinado de personas, lo suficientemente pequeño para que todas las que lo componen puedan comunicarse entre sí frente a frente y sin necesidad de intermedios.

Sin embargo, quizá el concepto más cercano a nuestro referente, sea el que menciona Sánchez Bedolla (1981), en el que especifica que un grupo es la reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interinfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en una serie de normas y valores que todos han creado o modificado. Sus principales características son: propósito común, interacción, conciencia mutua y autopercepción como miembros del grupo.

Hablar de los grupos en comunicación organizacional surge porque la comunicación es el proceso básico para la interacción del grupo, el flujo de información y la satisfacción de ellos mismos. Entre más unido sea el grupo, mayor efectividad en sus comunicaciones habrá y por ende mayor integración que deberá repercutir en el mejor desarrollo de sus actividades.

3.8.1 CULTURA DE GRUPO

El lazo que une a las personas en un grupo es lo suficientemente significativo para que pueda integrarse y reconocerse como grupo. El hecho de que las personas que integran un grupo, se reconozcan entre sí, como miembros pertenecientes al grupo y acepten creencias, valores, intereses, normas, etc., significa que el grupo va adquiriendo características peculiares, es decir su cultura de grupo, que está constituida por los valores, intereses, costumbres, tradiciones, y normas.



Funcionamiento de los grupos

Las personas que ingresan al grupo tienen que pasar por un período de ajuste para adoptar las pautas culturales del grupo, pero también estos nuevos miembros estimulan la transformación de la cultura ya que traen consigo ciertas pautas un tanto diferentes y esto hace que surja un proceso de adaptación tanto del grupo como de las personas que lo integran.

Las personas no sólo se reúnen en grupo porque tienen intereses afines, sino porque van a llevar al cabo todas aquellas actividades que les permitirán alcanzar las metas en las cuales tienen interés; entonces los lazos de unión se afirman tanto en lo similar de sus metas, como en el compromiso para realizar las actividades que los dirijan a ellas.



La importancia de trabajar en equipo

3.8.2 ESTRUCTURA DE GRUPO

En todo grupo existe una estructura, sus miembros se diferencian por sus conocimientos y características personales, el papel desempeñado y el estatus detentado.

Además de una cultura de grupo que forjan los integrantes, necesitan establecer una mínima estructura de funcionamiento para llegar a los objetivos que se ha planteado. Sin embargo, todavía no existe una estructura con aceptación general, ya que son bastantes los factores que intervienen en la definición de la estructura de un grupo.

Mientras tanto, lo que si es general es que los grupos deberían estar orientados a la eficiencia y al rendimiento, o bien a la defensiva y la sobrevivencia. A pesar de este supuesto, la tarea del grupo es especificar desde el principio cuáles son las reglas que una vez establecidas, explicadas y aceptadas por todos los miembros, se van a llevar al cabo, con el compromiso de asegurar la necesaria sistematización y organización en sus actividades.

Las formas en las que interactúan las personas en el grupo son denominados procesos sociales y son

- Comunicación: intercambio de información e interacción entre las personas del grupo.
- Liderazgo: Encauzamiento de la acción del grupo por una o varias personas al logro de objetivos.
- Manejo de conflictos: Mecanismos de confrontación, análisis y evaluación de percepciones, criterios e ideas diferentes, con el fin de llegar a una solución.

- Solución de problemas: Enfrentamiento del grupo a dificultades posibles de resolver en la dinámica del grupo.
- Colaboración: Relaciones de ayuda y cooperación para una mejor toma de decisiones y solución de problemas.
- Autocrítica: El propio grupo hace un análisis crítico sobre su propio funcionamiento para mejorarlo.

Estos procesos de interacción social del grupo son la base para el eficiente funcionamiento organizativo y de tarea, por ello es que se le llama también, proceso de mantenimiento del grupo.

3.8.3 LIDERAZGO

SEV
AUTORITARISMO



DESARROLLA EL SENTIDO
DE RESPONSABILIDAD

ABUERTO A LA
CONSULTA



CUMPLE
CON SUS PLANES

LOGRA
SUS METAS



DESARROLLA
LA COORDINACION



DESARROLLA
LA AUTORDISCIPLINA



DESARROLLA
LA INTEGRIDAD



DESARROLLA EL SENTIDO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL



¿Cómo debe ser el líder?

Uno de los procesos sociales de la estructura del grupo y quizá el de mayor análisis es el liderazgo, entendido como la actividad de la persona que dirige, une y motiva al grupo hacia determinados fines, principalmente los objetivos de la organización así como los del grupo mismo.

En cualquier grupo por necesidad existe un líder, aquel a quien aceptan como tal dentro del mismo grupo y de la organización. Su responsabilidad es motivar y coordinar a los otros a cumplir sus objetivos, con la habilidad de mando en el que sus actitudes y acciones satisfagan al grupo.

En este proceso social, la comunicación del líder es importante porque se utiliza principalmente en la modificación o apoyo de actitudes y conductas y en el logro de los objetivos y metas de la organización. Es decir, la comunicación busca influir y lograr un

cambio en el otro, lo que no implica manipular, sino facilitar.

De ahí que la diferencia entre manipular y convencer sea el papel que juegue el receptor, dependiendo de su voluntad para con el mensaje que emita la fuente, en este caso el líder. En la manipulación no hay decisión por parte del receptor, mientras que en el convencimiento además de llegar a una decisión conjunta, se orienta y se apoya. Por ejemplo los directivos que manipulan son los impositivos y autocráticos y los que influyen a través de convencimiento mediante ayuda y orientación son los flexibles y participativos.

3.9 EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO

La responsabilidad de quien desarrolla el papel de comunicador dentro de una organización, es la de ayudar a las organizaciones a diagnosticar las necesidades de cambio, planificar estrategias de comunicación y ayudar a que los sistemas de comunicación se desarrollen de la forma más funcional y ágil para la empresa.

El agente de cambio tiene que intervenir en forma de facilitador y propiciador de un ambiente adecuado para que los integrantes de la organización cuenten con los instrumentos que les establezcan realizar su propio diagnóstico y así hacer patente la necesidad o no del cambio. Para esto, el comunicador organizacional no sólo debe estar interesado en la comunicación y en las teorías contemporáneas de la organización, sino también en la administración moderna.

El comunicador organizacional o agente de cambio, debe tener ciertas características y habilidades. Por ejemplo debe ser una persona objetiva, capaz de apreciar la realidad tal cual es, con la menor parcialidad posible. Muriel y Rota (1980), proponen que sea una persona enfática, capaz de colocarse en el lugar del otro y entender y respetar su punto de vista; que sepa informarse y recurra a las fuentes formales e informales para corroborar sus datos y fundamentar siempre su actuación; que tenga capacidad de reflexión crítica que lo lleve a confrontar esquemas de la organización con la realidad y replantearlos, y por último que sea creativa, capaz de innovar y muy particularmente con capacidad de comunicarse, de intercambiar y compartir con los demás ideas y sentimientos.

El agente de cambio para Sánchez Bedolla (1981), es el promotor del cambio que busca crear un ambiente flexible, espontáneo, participativo, de libertad y autenticidad, en el cual se propicie la adecuada solución de problemas y conflictos, la mejor toma de decisiones, así como la creatividad y desarrollo de los individuos.

Entre las facetas del agente de cambio, basado en Sánchez Bedolla, destacan:

Investigador: Necesita obtener información relevante acerca de su estructura, funcionamiento, recursos, etc., que le permita tener una idea real sobre cómo y con qué funciona la organización. El elige las técnicas más adecuadas o crea las que sean necesarias para recolectar datos de la organización.

Asesor: Guía y orienta a los integrantes de la organización, para que realicen las actividades necesarias enfocadas al mejoramiento de los elementos organizativos, con

fundamentos teóricos y técnicos dominados por el mismo agente de cambio. La actividad de asesoría regularmente ayuda a resolver problemas de carácter administrativo y humano.

Consejero: Esta actividad exige una ayuda más cercana e individual a cada una de las personas que intervienen en el proceso de cambio. El agente de cambio aconseja a los equipos y a los individuos en lo que el considera puede que éstos tengan una mejor actuación hacia los demás.

Interactor: Por medio de la interacción las personas, los grupos y la organización como una totalidad, puede alcanzar un alto grado de identidad y de autoconciencia. Se pueden establecer las discrepancias, los acuerdos o las distancias existentes entre la situación actual y lo que se puede mejorar. En este caso el agente de cambio debe comunicar en forma descriptiva sus observaciones acerca de la conducta de los individuos, y con ello abrir la posibilidad de que éstos cambien su comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales en su grupo y en la organización.

Instructor: Los integrantes de la organización requieren de cierto marco teórico de referencia y el manejo de ciertos datos producto de la experiencia del agente de cambio. Las técnicas utilizadas por el agente de cambio para estos fines, pueden ser: seminarios, cursos, conferencias, lecturas, laboratorios o talleres.

Moderador de conflictos: La existencia de conflictos (desacuerdos, puntos de vista diferentes, oposición de criterios) son situaciones que no pueden evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones, porque con una actitud despreocupada sobre este tema, no sólo se obstaculizan los cambios, sino también impide la integración de los grupos y crea conflictos más difíciles de controlar. La responsabilidad del agente de cambio es participar con los individuos o grupos involucrados en el manejo adecuado de los conflictos que surjan, ayudar a dialogar, clarificar información, analizar los procesos de interacción, proporcionar marcos de referencia y tratar de buscar la mejor solución posible.

Catalizador: Propicia condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de modificaciones. El modo de su intervención puede ser a través de la interacción, sugerencias u orientaciones, que guen al grupo a encontrar el camino más rápido o la estrategia más adecuada dependiendo del problema a resolver o la decisión a tomar.

Integrador y clarificador de información: Las actividades de planificación, generación y evaluación de cambios constituyen un programa de actividades que los integrantes de la organización, por lo menos al principio, tienen que realizar, además de sus funciones cotidianas.

3.9.1 METAS

La actividad del comunicador organizacional no pretende imponer a las organizaciones sus puntos de vista, sino adaptarse en forma flexible a la cultura de cada organización y con base en ella construir modelos y estrategias necesarias y convenientes para el mejor desarrollo de la empresa.

El agente de cambio tiene como meta, un alto grado de satisfacción en los individuos y el surgimiento de equipos de trabajo que incrementen sus conocimientos y habilidades, y que alcancen altos grados de motivación y logro, para así mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la organización.

3.9.2 ACTIVIDADES

Entre sus actividades destacan:

- * Crear en la organización un clima abierto que facilite la solución de problemas.
- * Propiciar un ambiente participativo.
- * Ubicar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- * Crear un clima de libertad, confianza y autenticidad en las relaciones interpersonales.
- * Incrementar las actitudes y comportamientos colaborativos y disminuir al mínimo las conductas competitivas.
- * Que las prescripciones de conducta sean lo más amplias y flexible posible.
- * Que los sistemas de incentivos, incluyan el reconocimiento, tanto del logro de las metas de la organización, como el desarrollo personal y profesional de los individuos.
- * Propiciar la autodirección y el autocontrol de las personas que integran la organización.
- * Desarrollar o implementar canales y sistemas de comunicación e interacción que faciliten la interacción social.
- * Propiciar mecanismos para desarrollar una comunicación abierta, sincera y clara en los dos ámbitos formal e informal.
- * Interactuar con otras personas para desarrollar políticas y estrategias de comunicación.
- * Participar en la planeación y producción de programas de comunicación interna y externa.
- * Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.
- * Fomentar y apoyar los flujos de la información
- * Analizar las redes de información
- * Mejorar la centralización de la información
- * Desarrollar alternativas para los procesos de difusión de la información.
- * Analizar los medios de comunicación existentes y con base en ellos proponer alternativas de comunicación.
- * Ayudar a los ejecutivos y supervisores, para que su comportamiento gerencial sea congruente con sus objetivos significativos, y evitar que se base en objetivos sin sentido o que se apoye en tradiciones o errores anteriores.
- * Desarrollar equipos de trabajo, para que funcionen eficaz y eficientemente.
- * Desarrollar mejores métodos para el manejo y solución de conflictos.

- * Mejorar conocimientos, habilidades y capacidad del personal para desempeñar mejor sus funciones en la organización.
- * Mejorar las relaciones entre grupos de trabajo.

3.9.3 PARÁMETROS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO

En cualquier diagnóstico sobre las organizaciones, los factores a evaluar pueden cambiarse y adaptarse a la situación y tipo de empresa en particular, lo cual queda a cargo del comunicador organizacional.

Los parámetros o factores a evaluar tienen la finalidad de detectar fallas o puntos débiles que deberán ser mejorados a través de estrategias de mejoramiento elaboradas bajo un criterio y procedimiento que acepte la organización.

Las principales variables de estudio en la organización son tres, la estructura organizacional, las funciones administrativas y los procesos sociales.

Estructura organizacional

Tamaño

Objetivos

Políticas

Asignación de responsabilidades

Asignación de facultades de mando y de decisión

Sistemas y procedimientos de trabajo

Funciones administrativas

Planeación de funciones y actividades

Coordinación interpersonal

Aprovechamiento de recursos humanos

Evaluación y control de resultados

Procesos sociales

Comunicación en general

Solución de problemas

Dirección de equipo

Toma de decisiones

Colaboración en equipo

Creatividad e innovación

Manejo de conflictos

Identidad del equipo

Confianza en el grupo

Relaciones humanas

Clima organizacional

Quizá estas son las variables que más se analizan en un diagnóstico, sin embargo, y dependiendo de la profundidad del diagnóstico, Castaño (1984) propone una serie de factores para analizar los trabajos de la organización, bajo un diagnóstico que considero es interesante,

no sin recalcar que el modelo anterior puede apoyarse, reforzarse y así complementar un diagnóstico con mayor minuciosidad. Dicho modelo se encuentra en el anexo A.

3.9.3.1 UN MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Rota y Muriel (1980) señalaron que cualquier diagnóstico de la comunicación en las organizaciones, se inicia a partir de un análisis exploratorio-descriptivo de la organización en general y de la situación de sus relaciones con sus respectivos públicos internos y externos. Dicho análisis según Rota y Muriel se le conoce como *Auditoría de Comunicación Institucional* y abarca los siguientes puntos:

- **Nombre de la organización y fecha de iniciación de sus operaciones.** Además de la función de identificación, el nombre de la organización podrá en ocasiones brindar pautas en cuanto a su concordancia con la imagen de ésta, el conocimiento que se tiene de la organización y otros aspectos.
- **Tipo de organización.** Si es privada o pública y a qué actividad se dedica.
- **Organización.** Su estructura interna; es decir, la explicación de como se relacionan entre sí los componentes del sistema organización, de qué departamentos lo integran, etc. Esto puede reflejarse en el organigrama o gráfica general de la institución.
- **Historia de la organización.** Razones de su fundación.
- **Políticas generales.** Descripción de los principios normativos relevantes de la organización.
- **Metas de la organización.** Descripción de las metas a las que ésta se encuentra encaminada.
- **Objetivos de la organización.** Descripción de los objetivos específicos de la organización.
- **Características favorables de la organización.** Descripción de las cualidades de ésta.
- **Características desfavorables de la organización.** Descripción de sus aspectos negativos.
- **Imagen real.** Descripción del tipo de imagen que se estima proyecta la organización.
- **Imagen ideal.** Descripción del tipo de imagen de la organización que se estima proyectar frente a sus públicos.
- **Públicos específicos.** Enumeración y descripción en orden de importancia de los públicos de la organización y del objeto de la relación de cada uno de ellos con la organización.
- **Descripción del estado actual de las relaciones con cada uno de sus públicos específicos.**
- **Descripción del estado de las relaciones de la organización con el resto del sistema social.** Gobierno, sector privado, medios de comunicación, etc.
- **Descripción del estado de las relaciones internas del sistema.** Es decir, la calidad de la interrelación de los componentes individuales del sistema entre sí.

- **Impacto económico de la organización en su contexto social.** Aquí sería conveniente contar con un perfil económico de la organización que incluyera datos como monto del presupuesto, o capital, número de empleados, rentabilidad, etc.
- **Determinación de los recursos disponibles para realizar o incrementar los planes de comunicación.** Dichos recursos abarcan tanto los humanos como los materiales y económicos.

Los pasos para desarrollar dicha auditoría y que nos dará un panorama adecuado de la situación general de la organización, así como la decisión de enfocarnos a determinadas situaciones, son:

- Fijación de metas y objetivos de comunicación que deberá alcanzar todo plan básico.
- Determinación de los recursos con los que se cuenta y la adecuación en todo caso de los objetivos a los recursos disponibles.
- A partir de la información obtenida mediante la auditoría de comunicación organizacional, se determinará el diagnóstico que deberá realizarse a través de la investigación para obtener así la información necesaria sobre la organización, su medio ambiente y sus públicos. Así se posibilitará el diseño de estrategias adecuadas de comunicación.
- Diseño de las estrategias y determinación de las tácticas, que las constituyen para lograr objetivos.
- Planteamiento de los riesgos y los beneficios implícitos en las estrategias.

La importancia de realizar la auditoría no radica sólo en descubrir las fallas, reforzar algunas actividades e innovar diversas acciones, sino también establecer los posibles obstáculos que encontraremos durante el proceso de la misma auditoría de comunicación organizacional y por ende en el desarrollo de la planificación de la comunicación. Esos obstáculos pueden ser:

- Fijación de objetivos ambiguos
- Fijación de objetivos poco realistas
- Falta de determinación de instrumentos y parámetros de evaluación
- Falta de difusión del plan
- Falta de precisión
 - Aceptación del plan por parte de las autoridades competentes; efectividad en la implementación; efectividad en la evaluación; falta de serenidad; falta de vinculación explícita entre el programa y la organización, y la falta de participación de los públicos en la elaboración del plan.

Sobre la planificación de un diagnóstico para desarrollar una auditoría en comunicación, Rota y Muriel (1980), señalaron la importancia de la política interna, la toma de decisiones y la metodología de la planificación. Algunas de las más convenientes para apoyarse como soporte teórico de cualquier diagnóstico son:

- Un proyecto debe poseer estatus, influencia y convicción; es decir, debe tomarse en cuenta por las esferas del poder que prevalecen en la organización.
- Hay un tiempo y un lugar adecuado para cada proyecto de comunicación. Si no existen deben ser creados.

- Un proyecto debe emerger de una necesidad genuina, no como resultado del deseo de defender una determinada posición teórica o acomodarse a una circunstancia política determinada.
- Un proyecto de comunicación no debe asignar exagerada importancia a la tecnología, si la hay se toma en cuenta, pero no se puede depender de ella.
- Un proyecto no es una entidad independiente: debe establecerse para sí mismo una identidad clara y una relación funcional con otros proyectos en campos conexos.
- Mucho del éxito de un proyecto de comunicación depende de la identificación, reclutamiento y actuación de una persona o de un grupo de personas dotadas de una gran capacidad de liderazgo, que puedan guiar y promover un proyecto en sus etapas formativas.
- Todos los departamentos interesados en o relacionados con el proyecto deben participar en la formulación de las bases y las políticas.
- Las personas que toman decisiones deben ser capacitadas en cuanto a las propuestas del proyecto, así como en cuanto a los conceptos básicos de los cuales aquellas se derivan.
- Es necesario dedicar períodos adecuados de tiempo a la toma de decisiones, al planteamiento y a la ejecución de los proyectos, pues no es posible modificar actitudes, introducir innovaciones o realizar planes en períodos cortos de tiempo.
- La formulación de políticas debe ser flexible: no puede ser exageradamente sistematizada.
- Los procesos de toma de decisiones tiene sus límites, que deben ser claramente reconocidos.
- La planificación de la comunicación no puede ser demasiado rígida, dogmática o teórica, sino que deben reconocerse las contribuciones posibles de diferentes sistemas y enfoques.
- La planificación debe ser localizada sobre sistemas globales, orgánicamente integrados, y no sobre proyectos individuales.
- La planificación debe ser considerada como un proceso dinámico y recurrente.
- No deben adoptarse modelos foráneos, como fuentes para el planteamiento de la comunicación, sin someterlos a adaptaciones adecuadas.
- Los proyectos no comienzan de cero o en un vacío: deben tener en cuenta y utilizar, toda vez que sea posible y pertinente las infraestructuras ya existentes.
- En un proyecto de comunicación para el desarrollo, las personas son más importantes que las metodologías y técnicas.
- Para que tenga éxito, la planificación debe fundamentarse en una adecuada base de datos.
- Los objetivos de un proyecto de comunicación deben ser bien definidos.
- La planificación debe ser orientada específicamente a un determinado contexto.

- Debe preverse alguna redundancia en la planificación, especialmente cuando se plantean los componentes del sistema organizacional, para anticiparse a las fallas o debilidades del montaje del sistema.
- Dentro del proceso de planificación deben asignarse papeles y responsabilidades específicas a todas las personas y departamentos involucrados.
- Los aspectos económicos y financieros deben ser encarados de manera realista y relevante, dentro del enfoque sistemático de desarrollo integral.
- Los mecanismos de coordinación deben ser adecuadamente planeados y estructurados.
- La planificación debe incluir la previsión de oportunidades de educación y de capacitación, tanto del personal del proyecto como de la clientela que el proyecto desea beneficiar.
- La planificación de la evaluación es una parte esencial del proceso de planificación de la comunicación.

Estas propuestas de análisis, no son las únicas, evidentemente cada autor tiene su modelo de análisis, sin embargo, sobre éstas pueden desarrollarse determinadas auditorías y lograr objetivos planteados.

La posibilidad de ejecutar una auditoría de comunicación organizacional para alcanzar algún proyecto de comunicación, tiene por lo menos la necesidad de plantear puntos como los de este modelo, no por llegar a una generalización, sino porque aquí se manejan los conceptos básicos de interés sobre cualquier organización. Sobra recalcar que también dependerá de la empresa donde se lleve al cabo tal auditoría, ya que cualquier modelo de análisis exploratorio-descriptivo puede reforzarse o limitarse, según las políticas y la flexibilidad que las empresas tengan con respecto al diagnóstico y por supuesto al cambio.

CAPÍTULO 4

Las necesidades de AGA: Un caso específico

4.1 CONTEXTUALIZACIÓN

La empresa matriz de AGA se fundó en Suecia en el año de 1904. Para entonces ocho años después, dicha empresa fue nombrada responsable de equipar el canal de Panamá con un sistema de faros de navegación completo, a partir de ese momento 1912, se iniciaba una etapa en las comunicaciones. Tiempo después sus descubrimientos, basados en nuevos desarrollos en la tecnología de gases, condujeron a incrementar la seguridad en la navegación marítima a nivel mundial y con ello la expansión internacional de la empresa.

A partir de 1921, esta compañía llegó a México, donde desde entonces provocó un intenso desarrollo en la industria mexicana, impulsándola con su alta tecnología.

La producción, distribución, y venta de gases, ha sido siempre la columna vertebral de AGA, tanto para su uso industrial (oxígeno, argón, nitrógeno, acetileno, hidrógeno, helio, aire comprimido, etc.), como en el campo de la medicina (óxido nítrico, dióxido de carbono, oxígeno medicinal, mezclas de gases y equipo relacionado con el uso de gases medicinales).

También se manejan áreas muy importantes como la Técnica Criogénica (manejo de aplicaciones de gases del aire en forma líquida) y la de los gases especiales. Más no por ello se ha descuidado el campo de la soldadura: electrodos, gases de protección, equipos, accesorios y máquinas.

Antes AGA era reconocida por una solidez financiera, un fuerte soporte corporativo, calidad, servicio y la más avanzada tecnología que le otorgaba, una constante expansión; prueba de ello eran las 31 oficinas, 23 estaciones de llenado, 7 plantas de acetileno, 170 puntos de distribución y 2 plantas para la destilación fraccionada de aire y la producción exclusiva a nivel nacional de óxido nítrico.

Esta organización era reconocida por ser una organización con metas claras y una tecnología basada en la búsqueda permanente de nuevos métodos que pretendían solucionar los problemas de los clientes, permitiéndoles alcanzar mayor rentabilidad, seguridad y calidad en sus actividades, ayudándoles a introducir nuevas y mejores técnicas.

Actualmente AGA, es una empresa que se desenvuelve en un mercado, donde la competencia la generan dos empresas más a nivel nacional. Dicha empresa tiene cinco áreas, *recursos humanos, técnica, administrativa, distribución y ventas.*

Cuando AGA era reconocida a nivel nacional, no contaba con un departamento de comunicación, sus políticas estaban claramente establecidas y sus flujos de información no presentaban problemas. Ahora la imagen de AGA ha descendido, sus competidores han abarcado la mayor parte del mercado, sus políticas no están bien definidas y tampoco tienen un departamento de comunicación donde se exploten las variables necesarias para desarrollar una eficiente relación laboral, ya que las líneas de comunicación que tienen, necesitan forzosamente un estrecho vínculo con el propósito de generar situaciones posibles de participación, cooperación y coordinación para lograr metas hacia la mejor efectividad organizacional.

En octubre de 1991, mientras cursaba el octavo semestre de la licenciatura en Periodismo y comunicación colectiva, ingresé a AGA, ayudándole al entonces director de la empresa, Newton de Oliveira, a editar su tesis de doctorado que se encontraba escrita bajo el procesador de palabras Word Star. No se me llamó para desarrollar alguna actividad de periodismo, ni de cualquier otra alternativa con la que haya tenido una preparación académica en Acatlán. Entré para editar una tesis en una computadora. La edición duró dos semanas. Consistió en cambiar todo el texto a otro procesador que le daría una presentación de mayor calidad y profesionalismo. El paquete era WordPerfect.

Impresionado por la calidad de la edición, las posibilidades de desarrollo, las diversas utilidades y los accesibles alcances de WordPerfect, el director me propuso como pago al trabajo que realicé, dar cursos de ese procesador a todas las secretarías y personal administrativo de AGA.

A partir de ese momento sólo me dediqué a diseñar el "Manual Facilitador de WordPerfect", para llevar a cabo el primer curso con las secretarías de los gerentes. Una vez terminado el curso hice los cambios pertinentes al manual para mejorarlo.

Provenientes de la matriz en Suecia, varios empleados realizaron una visita a la filial en México y se sorprendieron de que en México como en Suecia y Estados Unidos se empleará como procesador de palabras el WordPerfect. Aspecto que además de sorprender, dejó en claro que al menos esa herramienta tan socorrida por la empresa a nivel mundial, no era excepción en México, país al que casi por costumbre se le comunican las innovaciones con margen de uno a dos años después y que por ende muestra nuestro atraso en la vanguardia tecnológica.

Efectivamente dar cursos de computación fue la razón principal para entrar a la empresa, sin embargo, durante el transcurso de mi estancia y sobre todo el trabajar lo más cerca posible del director general, me llevó a aprehender la importancia de la comunicación en las organizaciones, reconocer los elementos que intervienen en ella y contrastar en ese oportuno momento lo que estudiaba en la materia comunicaciones internas y lo que percibía en la organización. Mi inquietud se inclinaba más hacia tópicos de comunicación en AGA, que hacia la enseñanza de WordPerfect.

Mi interés sobre los conceptos comunicacionales en AGA creció al grado de proponerme ante la dirección de recursos humanos para llevar al cabo determinados proyectos de comunicación. La inquietud de penetrar de una forma más contundente en la empresa traspasó las barreras extraescolares. Primero tuve cierto apoyo porque de la materia Comunicaciones Internas obtuve el conocimiento para interpretar determinadas situaciones, pero posteriormente y a partir de noveno tuve la ayuda de algunos profesores y después sólo de la literatura pertinente a la comunicación en las organizaciones.

Las actividades con las que tuve mayor contacto y que esencialmente motivaron mi interés de análisis fueron en un principio los medios de comunicación interna y los flujos de comunicación. Por ejemplo siempre tuve la intención de proponer una serie de cambios a la revista interna que hasta ese momento todavía se repartía entre los trabajadores.

Las deficiencias de la revista eran:

- No iba dirigida a ningún público en especial
- No contenía información de interés para los empleados
- Los artículos carecían de fuerza y de información sólida
- Las ilustraciones sólo eran usadas para rellenar las ocho páginas
- Su estructura variaba en cada publicación
- No había continuidad
- El período de elaboración duraba una semana y la revista salía cada tres meses
- El diseño lo mandaban hacer, igual que la impresión
- Su elaboración la coordinaba el departamento de gases especiales
- En los artículos había errores de redacción, de sintaxis y eran muy limitados.

Así por ejemplo, mi primer intención fue modificar y reforzar la revista interna. Se negó mi participación en la elaboración de la revista. A partir de ahí fui muy detallista con las relaciones, actitudes y acciones que su finalidad debía ser la encaminada a reforzar, apoyar y modificar la conducta y las relaciones de los miembros de la organización. De ese modo con actividad de instructor y propósitos de investigador, observé tópicos como:

- participación
- motivación
- información
- integración
- desarrollo

Impartía los cursos y platicaba con los participantes, también convivía con los empleados, con los obreros y con algunos gerentes. La razón más importante de mi interés a dichos temas fue el descuido del que eran objeto. Sólo así me fui inmiscuyendo con determinadas actividades de AGA.

Con la intención de analizar algunas actividades para que los empleados participaran, se integraran, presentaran sus inquietudes, expresaran sus opiniones con la seguridad de ser escuchados, solicité tener una relación más cercana con ellos y como resultado sólo me encargaron elaborar un cartel promocional para convocar a los trabajadores a un concurso de tarjetas navideñas donde los tres primeros lugares obtendrían sendos premios. Dicho bosquejo del cartel está en el anexo B.

Realicé el cartel con los medios disponibles de la empresa y propuse que fueran los hijos de los trabajadores los que participaran. La idea fue aceptada, pero el cartel jamás se publicó.

Insistí en la reestructuración de la revista interna y entregué un modelo de aplicación para una nueva elaboración, los interesados le dieron el visto bueno al proyecto, pero no le pusieron fecha de inicio. Tanto el cartel como el proyecto de revista interna se quedaron en el archivo del "algún día lo llevaremos al cabo" y hasta el momento, ni revista, ni estrategias de participación de los empleados.

En el poco tiempo que me quedaba para acabar con los cursos, no fue necesario esforzarme para darme cuenta que:

- La motivación estaba muy limitada
- Las comunicaciones principalmente las ascendentes eran deficientes
- El clima organizacional era comúnmente tenso
- Del concepto de cambio organizacional no tenían conocimiento
- No se desarrollaban estrategias para involucrar al personal de un modo participativo
- No se reconocía los logros de los empleados
- No había estrategias para desarrollar la identidad corporativa
- No había quien llevara al cabo las diferentes actividades que representaran la buena comunicación de la empresa
- No había folletos de información para los empleados
- No había folletos de historia, normas, filosofía, valores y perfil de la empresa
- Los objetivos no estaban claramente planteados
- No existían manuales de procedimiento
- No aplicaban la importancia de trabajar en equipos

- Sus sistemas de comunicación se acercaban más a lo autoritario que a lo flexible, por ejemplo la comunicación formal, se regía muy estrictamente bajo la estructura formal de la organización; la comunicación informal abundaba como descanso de las presiones formales que imponía la estructura; la comunicación ascendente (sólo se daban reportes, no era muy común la interacción); la comunicación descendente (principalmente órdenes y observaciones); la comunicación horizontal igual que la comunicación informal era muy socorrida entre personal del mismo nivel.
- La gente tenía la necesidad de ser motivados para trabajar
- La necesidades de cambio se marginaban
- No desarrollaban estrategias para obtener un intercambio de información en el que se conociera el rechazo o aceptación de los públicos externos para con la empresa (a través del producto)
- Agentes de cambio había muy pocos, pero ninguno inmiscuido con los alcances de la comunicación en la organizaciones
- La identidad corporativa no se proyectaba hacia el exterior

La materia de Comunicaciones Internas, de donde pude sacar el interés para proponerme llevar al cabo determinados análisis de algunas actividades, desafortunadamente sólo se daba una vez, en un sólo semestre que debía ser octavo u noveno -y era asignada como optativa, es decir, no tenía la fuerza académica de materias que llevaba por obligación-

Sin embargo y muy a pesar del poco tiempo en el que se puede tener el conocimiento básico de los conceptos esenciales de la materia, actualmente es la nueva moda de interés -- incluyéndola hasta para titularse-- en la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en Acatlán.

En agosto del 1993 y enero de 1994 volví a dar cursos en algunos departamentos de AGA y me enteré que se depuraron los departamentos, pero que aún no hay nadie que analice la comunicación y la explote en todos los sentidos benéficos que se requieran.

Aunque cabe reconocer, que una oficina de AGA que se ubica en Toluca, donde di el último curso, es prácticamente el ejemplo a seguir de toda la empresa, gracias a sus bien establecidos sistemas de comunicación entre los empleados. Ahí noté claramente la necesidad del trabajo de equipo y la importancia implícita de motivar y escuchar a los empleados para que sean partícipes de un desarrollo funcional donde intervienen todas las partes que integran esa planta, desde el director, hasta el hacedor de la limpieza.

A pesar de todos los cambios que genera el paso del tiempo y de las necesidades que presenta cualquier empresa en esta época de competitividad y de mercados saturados muchas veces por la ineficiencia, AGA sigue vigente en su terreno y con poca apertura para decidir una serie de cambios que traigan consigo la anticipación que cualquier empresa debe tener ante la incertidumbre del cambio.

CAPÍTULO 5

Observación, investigación y análisis en AGA

5.1 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN AGA

El diagnóstico sobre AGA tiene la finalidad de hacer que la empresa aprehenda el interés de como la comunicación puede ser un apoyo eficaz para el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Es necesario recalcar que la propuesta que resulte del diagnóstico, no es la única solución viable a los problemas que se detecten en la organización y que de ninguna manera las posibles soluciones pretendan resolver a fondo todos los problemas existentes, esto debido a que determinadas políticas de la organización impidieron una minuciosa investigación en aspectos claves para un mejor análisis. Sin embargo las soluciones que surjan de la observación, sondeo y análisis, serán básicas y adaptables para la empresa.

El diseño de un plan de desarrollo para diagnosticar a AGA responde a sus necesidades a pesar de que la empresa no fue muy flexible para llegar al fondo de la problemática. Sin embargo, el resultado de este diagnóstico y las propuestas de lo que no se

_____ *La periferia comunicacional: La comunicación como agente de cambio en AGA* _____

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

pudo llevar al cabo, pueden reforzar, apoyar y aumentar otro diagnóstico, no sólo para AGA, sino para cualquier otra empresa, dependiendo de las necesidades, propósitos y cultura de la organización.

El objeto de este diagnóstico sobre la problemática comunicacional en AGA surge de la necesidad de generar un sistema de comunicación que administre el uso de todos los medios disponibles y coordine los esfuerzos hacia una efectividad organizacional, para a partir de ese análisis, elaborar auditorías permanentes y ubicar de la manera más pronta posible, las acciones que obstaculicen el buen desarrollo en todos los procesos de la organización.

Para llevar al cabo este diagnóstico fue necesario conocer a fondo la organización, su estructura, administración, valores, filosofía, creencias, actitudes, acciones, su personal y lo más importante sus sistemas de comunicación en general. Los métodos fueron la revisión de documentos oficiales, folletos y algunos números de la última publicación de su revista interna, entrevistas, observación e investigación.

Dado que el diagnóstico no resultó lo minucioso que se hubiera deseado presentaré una mezcla del estilo que se propone en la parte final del capítulo 3 con los datos de mayor interés que abordé.

- AGA inició su desarrollo en México en 1921
- Hablar de AGA es hablar de una empresa grande
- AGA es una empresa privada de tipo productiva/económica
- El organigrama no está a la disposición
- AGA a nivel mundial surge en 1904, pero es hasta 1912 cuando toma relevancia mundial, debido a que se le encarga equipar el canal de Panamá con un sistema de faros de navegación completo.
- Las políticas generales sólo se conocen a nivel directivo, evidentemente existen las políticas tradicionales de entrada y salida, de vestimenta, de actividades durante las horas laborales, etc.
- Las metas no fueron proporcionadas
- Los objetivos al igual que las políticas, sólo se conocen a nivel directivo
- Las características favorables de AGA son la imagen que proyectaron hace tiempo y que ahora se escudan en ella a pesar de que la necesidad del cambio está presente
- Las características desfavorables de AGA son que han dejado de lado la importancia de la comunicación y que no se ha percatado de que debe generar estrategias que soporten cualquier cambio por muy elaborado o muy repentino que sea.
- La imagen real de AGA no es precisamente la más afortunada, ya que actualmente las otras dos empresas competidoras ya la desplazaron de el primer lugar en el mercado
- La imagen ideal se dará sólo explorando las necesidades de cambio, pero motivadas desde el interior de la empresa

5.1.2 MANIFESTACIONES CONCEPTUALES

Las manifestaciones conceptuales de AGA, es decir su filosofía o historia de la organización, no está a la mano de las personas, salvo algunos directores guardan por ahí algún número de una revista en la que dieron una breve semblanza de lo que era la empresa. Sin embargo, desde 1991 AGA ha cambiado tres veces de nombre y nadie se ha preocupado por archivar esos cambios, ni mucho menos los cambios que ha sufrido la empresa desde 1991. Por decir algo, su pasado recorte de personal, la inauguración de la exitosa planta en Toluca, en el Estado de México, el por qué de los cambios de nombre. Nadie tiene conocimiento de la inestabilidad en cuanto al nombre y la imagen que proyecta la empresa. La única historia de AGA y que no está actualizada, es la que salió en la revista interna de octubre-diciembre de 1991. Además de que actualmente no hay tal historia, tampoco se ha actualizado.

5.1.2.1 FILOSOFÍA

La filosofía no se transmite por ningún canal de comunicación. Aquellas ideas de la empresa que les dan hasta en la comida a los trabajadores como "El cliente siempre tiene la razón", "Somos líderes en nuestro ramo", "Crea un ambiente agradable para nuestro personal" "AGA tiene a los mejores empleados", "En esta empresa lo difícil lo hacemos inmediatamente y lo imposible nos tardamos un poco", bueno ese tipo de ideas esenciales para generar el sentimiento de pertenencia y de protección de la empresa no se dan; en ningún documento se refleja la filosofía de la empresa, aunque algunos suponen que si la tiene, nadie supo decir cual era.

5.1.2.2 SÍMBOLO

Tan sencillo como letras alargadas y picudas. Es el símbolo de la empresa a nivel mundial y que aún así haya cambiado tres veces de nombre aquí en México, siempre siguió siendo el mismo. Las letras son rojas y fondo blanco. Sus únicos dos colores en la papelería y algo que otro souvenir que todavía alguien guarda son rojo y blanco.

5.1.2.3 MITOS

Desafortunadamente los mitos en estas manifestaciones no tienen nada de lo positivo que deberían tener. Por mito se entiende las palabras que haya dicho alguno de los directores y que sea una idea que persevera para toda la empresa, la actitud positiva, ordenada y ejemplar del director general, o el director ejecutivo responsable y exitoso.

Pues ninguno de ellos en ese sentido es un mito, aquí los mitos aunque no se reflejen en documentos, es el directivo que es exitoso, innovador, participativo, de actitud paternalista hacia con sus trabajadores y que más que un jefe es un amigo, pero eso se le reconoce poco, en cambio, se le ve como un mito porque muy pocas veces se viste de traje y corbata, que su peinado anda descuidado, aunque así sea su forma de peinarse, o porque cuando las cosas no salen bien el se va hasta la raíz para ubicar de donde empieza el problema y proponer soluciones. En AGA mito no es aquel que para bien de la empresa propone innovaciones, ni aquel que representa la efectividad que hace tiempo la empresa no tenía, sino el jefe que no tiene la apariencia de ejecutivo, actitud en la que hasta los jefes más ineptos se escudan. Para esta empresa mito también es el rumor o la referencias hacia alguno de los jefes.

5.1.24 VALORES Y CREENCIAS

La estabilidad, lealtad, legalidad, productividad, dinamismo y motivación que la empresa debiera proyectar a sus empleados no se refleja en éstos. Leyendas como servicio, calidad, honradez, espíritu de equipo, aprovechamiento del tiempo en el trabajo y responsabilidad, no son manejadas por ningún medio.

5.1.3. MANIFESTACIÓN ESTRUCTURAL

El organigrama que debe ser la estructura básica formal, no se encuentra representado en algún cuadro. Sólo en algunos documentos se localiza la estructura y organización de todos y cada uno de los departamentos, ya plasmados en el organigrama, pero pocas personas tienen acceso a tales, entre ellos el director de la empresa y el gerente de recursos humanos.

5.1.3.1 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas y procedimientos de AGA no están muy a la mano, ni hay un medio que las respalde. Aquí la empresa maneja de un modo interpersonal esas actitudes o sino el nuevo miembro se fija en determinadas acciones para por medio de la observación adaptarse a ellas. Nadie lleva un control de calidad de todos los departamentos que forman la empresa, ni ponen el interés adecuado en la dualidad servicio-calidad. Apenas últimamente en la planta de Toluca, se están desarrollando varias publicaciones sobre políticas y procedimientos tanto para los empleados, como para los clientes. La pregunta que surge es por qué nada más en esa planta y no en la empresa matriz, pues, porque esa planta surge en AGA como la innovación y vanguardia, además de que en ella se han ido eliminando los obstáculos que se oponen al cambio.

La atención a las comunicaciones externas está fuera de los límites de la empresa. No se preocupan por conocer lo que el exterior piensa de ellos, ni la aceptación o el rechazo de los clientes para con sus productos, ni muchos menos de la imagen institucional que proyectan.

Anteriormente se diseñaban llaveros, plumas, tarjetas de navidad, calculadoras, es decir, instrumentos de identidad corporativa que proyectaran a la empresa. Ahora sólo dan calendarios y agendas.

5.1.3.2 NORMAS

Tampoco las normas se establecen en algún medio. Para conocer algunas es necesario informarse con los compañeros, con las secretarías o hacer algo mal para darse cuenta de cuáles son las normas que establece la empresa. Temas como entrada y salida del personal, horas de comida, salarios y sueldos, seguridad e higiene, vacaciones, permisos y descansos, obligaciones especiales, no están por escrito, la información es interpersonal la mayoría de las veces de manera informal, es decir, pocas veces a través de un documento oficial se entera uno de las normas.

5.1.4 MANIFESTACIONES CONDUCTUALES

El comportamiento de las personas va más hacia la balanza de la comunicación informal y de lo fácil. Sus formas de interacción en el terreno formal se ven limitadas, mientras que con mayor solvencia están las interacciones en el nivel informal.

5.1.4.1 LENGUAJE

La manera en que se comunican en esta empresa es primordialmente verbal, aunque caen en vicios, como por ejemplo, algunos directivos creen que con una llamada telefónica arreglarán lo que no establecieron por escrito. La ventaja de hacer las cosas por escrito es que se consigna el hecho, mientras que la desventaja es que la vaga idea del burocratismo, supone que los papeleos son tardados.

5.1.4.2 COMPORTAMIENTO NO VERBAL

Regularmente como en cualquier oficina, los hombres van de traje y corbata, mientras que las mujeres de falda, bien presentables; los obreros con sus uniformes, guantes y casco, y los de seguridad también con su uniforme.

5.1.4.3 FORMAS DE INTERACCIÓN

Las formas más socorridas para relacionarse son generalmente verbales e informales. En conferencias o eventos especiales el lenguaje es más formal. Casi nunca se llevan al cabo juntas donde el jefe interactúe de una manera más personal con los trabajadores. Ni formal ni informalmente se les preguntan sugerencias o comentarios sobre el trabajo y sus desempeños. En el terreno formal las comunicaciones descendentes, las horizontales y alguna que otra ascendente son las de mayor interacción.

5.1.5 MANIFESTACIONES MATERIALES

En cuanto a tecnología no hice un inventario sobre las pertenencias de AGA, más bien establecí mi interés en el terreno de la comunicación, por ejemplo, no tienen videos de inducción, ni de ningún otro tipo; no hay manuales de entrenamiento, ni de procedimiento; no fomentan programas con fines ilustrativos ni para comportamiento, ni para instrucción. Probablemente en cuanto a programas para la computadora están en buen nivel, salvo que no son explotados ni siquiera al 50 por ciento. Por ejemplo tienen los programas para diseñar una revista, pero nadie se ha propuesto hacerla. En cambio en Toluca todos los manuales, folletos y medios que se están haciendo para la empresa, se están desarrollando por medio de esos programas. Sobra decir que la sucursal que abastece de toda esta vanguardia tecnológica a la empresa matriz es la Planta de Toluca.

5.2 INVESTIGACIÓN, OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El problema principal del análisis sobre esta empresa es que sus medios de comunicación los usan de manera aislada y fragmentada, sin un sistema específico para ser planeado, organizado, usado y evaluado. Esto genera que los mínimos esfuerzos de comunicación, dupliquen funciones, disminuyan la credibilidad de los mensajes, desperdicien recursos, fomenten las contradicciones y se deleguen responsabilidades a otros departamentos.

Los aspectos observados fueron

- estructura formal e informal
- objetivos y metas de la organización
- necesidades de información de sus públicos
- medios de comunicación utilizados
- ubicación de la comunicación dentro de la estructura

Para AGA:

- El no tener un departamento de comunicación significa aprovechar recursos económicos
- Las relaciones públicas no cumplen sus funciones
- La comunicación interna se limita a la organización de eventos, fabricación de diplomas para los participantes en cursos que la misma empresa organizaba
- No tienen revista interna

- La anterior revista interna resultaba deficiente, irrelevante y sin interés para quienes iba dirigida
- El clima organizacional es tenso
- La comunicación es deficiente
- Los sistemas formales de comunicación no son eficaces
- Hay un tablero de aviso como único medio de comunicación
- La participación está limitada
- Hay muy poco desarrollo personal y profesional
- La integración no tiene un reflejo en las labores
- No se reconocen los logros de los empleados
- No hay un sentimiento expreso de pertenencia hacia la empresa
- La desconfianza es la primera generadora del rechazo
- No hay folletos de bienvenida, ni de orientación, ni de procedimiento, ni de políticas, ni de normas, ni de los productos, ni de la historia de la empresa
- Los objetivos de la empresa son conocidos por muy poca gente
- No se asimila la importancia de trabajar en equipo
- La información hacia los empleados además de que es muy poca, no tiene ni los suficientes, ni los adecuados canales
- Si la comunicación dependiera de algún departamento sería de Recursos Humanos
- Los públicos tanto internos como externos necesitan saber sobre la empresa.

Desafortunadamente una constancia de como piensan los integrantes de la empresa fue difícil debido a que la empresa se resistió a sendas encuestas, porque sus directivo no lo consideraban adecuado. Sin embargo como ya estaba la estructura y diseño de las encuestas y no se llevaron al cabo, entonces pasaron de ser una de herramienta de diagnóstico a propuestas para realizar y que serán mostradas en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 6

Sugerencias y alternativas para AGA

6.1 PROPUESTAS

De un modo u otro, la relación que mantuve con AGA, me llevó a reconocer que el elemento más importante de la empresa es su personal, claro, sin dejar de lado sus ambientes, principalmente el externo del que se debe expresar una mayor posibilidad de retroinformación en búsqueda de mayores alcances.

Todos los que ahí trabajan están impulsados por el deseo de realizar algo como persona, en el desempeño de sus tareas y desde cualquier nivel, ya que necesitan sentir o saber la importancia de su colaboración, que la mayoría de las ocasiones la empresa omite. Es decir, el empleado necesita aceptar responsabilidades, desempeñarse y comprobar que se aprecien sus triunfos y méritos.

Las propuestas como resultado del diagnóstico de AGA, tienen la finalidad de hacer que la empresa aprehenda la importancia que tiene la comunicación como apoyo eficaz para el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa.

La periferia comunicacional: La comunicación como agente de cambio en AGA

En resumen, en esta memoria de desempeño profesional, no es mi intención insinuar que la comunicación organizacional es la panacea para la empresa y que cualquier actividad tenga éxito, porque no es el caso. Sin embargo, después de analizar los peligros latentes de la organización y los problemas que puedan surgir en ella, se establece la propuesta de estrategias alternativas inmiscuidas con la comunicación organizacional, para a partir de ahí desarrollar principios que ayuden y cumplan los objetivos para los cuales fueron diseñados.

6.1.2 ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS?

Las estrategias de comunicación organizacional tienen una función a corto, mediano y largo plazo, según los requerimientos y las necesidades de la empresa a la cual ya se le desarrolló un diagnóstico. Sin embargo cualquier plazo debe tener objetivos y en este caso, los objetivos para llevar al cabo algunas posibles aplicaciones de la comunicación organizacional en AGA y que se basan esencialmente en algunos postulados de Homs Quiroga (1990):

- 1.- **Lograr el robustecimiento de la confianza y un clima de comprensión de los trabajadores entre sí y de estos hacia el grupo dentro del cual laboran y hacia la empresa en su totalidad.**

Para lograrlo es necesario rescatar, apoyar y forjar un trato humano, más personalizado, hacer sentir parte del grupo a la gente y crearle un sentimiento de identidad para con la empresa.

- 2.- **Motivar al trabajador e incrementar su productividad.**

El salario no es la motivación más importante para el trabajador. Las motivaciones yacen en el fondo de la persona. Depende de sus capacidades, anhelos, ideas y convicciones. Un trabajador puede no hacer su trabajo por varias razones: el jefe le cae mal, no tiene habilidad, no representa un reto, es muy sencillo de hacer. Todo este tipo de información es básico para adoptar una productiva estrategia de comunicación, de motivación y por ende de funcionalidad.

Diferentes teóricos manejan desde tres hasta 14 fuentes de motivación, pasando por Maslow, Miller, Espinalt y Roth. Por ejemplo el siguiente cuadro es tomado de las necesidades para la motivación del trabajo según Abraham Maslow:



¿Cómo deben plantearse los objetivos?

NECESIDADES PARA LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN MASLOW

NECESIDADES HUMANAS	NECESIDADES DE TRABAJO
NECESIDADES FISIOLÓGICAS	
Sed Alimentación Oxígeno Reproducción Etc.	Dieta Apropiaada Regímenes de Trabajo Descanso Apropiaado Ambiente Físico Agradable Suficiente Luz Etc.
NECESIDADES DE SEGURIDAD	
Estabilidad Orden Protección Contra Peligros Enfermedades de Angustia y Tensión	Seguro de Trabajo Salario Seguridad Social Vivienda Fondo de Ahorro
NECESIDADES DE PERTENENCIA	
Asociación Relaciones Armoniosas Aceptación Etc.	Espíritu de Grupo Sindicatos Conmemoraciones Información Educación
NECESIDADES DE ESTIMA	
Reconocimiento Prestigio Valoración Positiva de Sí Mismo Etc.	Responsabilidad Estímulos Materiales y Morales Promoción Etc.
NECESIDADES DE AUTORREALIZACION	
Expresión Desarrollo de Capacidades Estimación del Yo Etc.	Reto al Trabajo Creatividad Capacitación Logros Personales Interés en el trabajo Etc.

Cuando se alcanza el nivel de motivación podemos decir que hemos llegado a "autorrealizarnos" en nuestro trabajo. Sin embargo, hay que recordar que varias actividades están encaminadas a lograr una meta, por ende es productivo insistir que el fin de la red de actividades es: la eficiencia.

También Frederick Herzberg, citado por Cámara Puerto y Perez-Gil Hernández (1991), en su teoría la llamada "Motivación e Higiene", donde a través de entrevistas determinó las necesidades del individuo e identificó dos factores con sus respectivas variables:

- **Factores Higiénicos**
 - Condiciones en el lugar de trabajo
 - Relaciones interpersonales
 - Dinero, posición y seguridad
 - Políticas y administración
 - Supervisión
- **Factores Motivadores**
 - Trabajo desafiante (necesidad de abordar nuevos trabajos)
 - Reconocimiento del logro (la falta de este factor es desmoralizante)
 - Exito (adquirir una jerarquía acorde con la persona y el trabajo)
 - Responsabilidad acrecentada
 - Desarrollo y adelanto (desarrollo es capacitación dentro del trabajo y adelanto es perspectiva en función de las actividades que desarrolla)

Estos factores experimentan en los individuos sentimientos de realización, desarrollo personal y reconocimiento, dentro de un empleo que le ofrezca desafío y campo de acción.

3.- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.

Esto es, hacer sentir al empleado como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos. Como lo señala Homs (1990), la mayoría de las veces el empleado no colabora espontáneamente en la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que él mismo participara en la decisión.

4.- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.

El período de adaptación del empleado, poco después de su ingreso, es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción. Esto debido a la presión a que se somete el nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además del cambio de medio ambiente y la educación a las políticas, reglamentos e idiosincrasia prevalectante en la compañía.

La curiosidad natural que motiva al nuevo empleado sobre su compañía, generalmente la obtiene de sus compañeros, quienes la podrían dar distorsionada o de acuerdo a sus intereses. Por eso es necesario que la obtenga de manera oficial y de primera mano.

5.- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.

Hay compañías que ya de por sí representan un estatus social y profesional e inherentemente se lo delegan a quienes en ella trabajan, en función de la buena imagen

institucional que hayan proyectado en su comunidad. Ese orgullo de pertenencia puede ser inculcado por la misma empresa. Sin embargo para eso hay que instituir valores que reconozcan, exalten y motiven a los empleados y a la organización.

6.- Crear una disposición favorable hacia la compañía, por parte de la familia del trabajador.

Es importantísimo saber la influencia de la familia del trabajador con respecto a la empresa y resulta necesario emplear mecanismos de respuesta en los que se involucre no sólo al trabajador, sino a la familia, es decir, crear ese ambiente familiar desde la empresa, hasta la casa del empleado.

7.- Estimular el propósito de cooperación y encauzar la actividad coordinada.

Es imprescindible fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.

El empleado debe sentir que su cooperación y colaboración dentro de la empresa es muy importante para la prosperidad de la compañía. El que el empleado participe en otras actividades ajenas a las funciones para las que fue contratado ayuda a que las relaciones del empleado con sus compañeros propicie el trabajo en equipo y genere una convivencia agradable entre los miembros de la compañía.

8.- Abrir y fortalecer canales comunicativos dentro de la organización entre los directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser evitados a tiempo.

Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuente de resentimiento que pueden crecer hasta contaminar el ambiente laboral. Por eso es muy importante establecer mecanismos para que los integrantes de cada área sean capaces de agilizar su información y utilizar eficientemente sus comunicaciones con el objetivo de facilitar su labor cotidiana y mejorar su ambiente de trabajo. Cuando el personal está bien informado de la situación real de la empresa y además confía en la veracidad de la información que tiene, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa.

La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y mal intencionados. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que los directivos gocen de credibilidad. La honestidad en el manejo de la información crea un clima de colaboración.

9.- Ejercer una comunicación fluida con el exterior para conocer el grado de aceptación que se tiene de la empresa desde sus productos hasta su imagen.

Este objetivo después de desglosar la comunicación interna es esencial, porque por muy bien que se funcione adentro, es muy importante saber el cómo y el por qué son aceptado o rechazado sus productos, o cómo perciben los clientes la imagen de la empresa. Es necesario establecer comunicación continua con los clientes para, apoyar, reforzar, mantener o innovar estrategias que coadyuven a una funcionalidad de mayores alcances por parte de la organización.

Todos estos objetivos se relacionan entre sí y es imprescindible que el comunicador o el gerente que las lleve al cabo, sepa manejar adecuadamente la información que le va a transmitir al personal de una empresa, así como también, la información que espera recibir de ellos.

6.2 ESTRATEGIAS A SEGUIR

6.2.1 ENCUESTAS PARA EL DIAGNÓSTICO QUE NO SE LLEVÓ AL CABO

La estructura y diseño del sondeo que no se realizó fue el siguiente. Primero se establecieron los temas de análisis tales como imagen y conocimiento de la empresa; políticas; conocimientos y aplicación de objetivos, metas, filosofía, creencias y valores; comunicación descendente; comunicación ascendente; fuentes actuales y requeridas de información; evaluación de los medios que utilizan; relación de comunicación y cooperación entre compañeros; participación e integración; trabajo, y condiciones de trabajo.

Posteriormente se buscaron ideas cerradas con respuestas de opción múltiple, es decir:

- Totalmente de acuerdo
- En acuerdo parcial
- Indeciso
- En desacuerdo parcial
- Totalmente en desacuerdo

La idea de tener diferentes alternativas de respuesta es una manera de realizar en el menor tiempo posible un sondeo, además de evitar las respuestas largas que en ocasiones dificultan la generalización.

A las preguntas positivas se les calificaría de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo (+2)
- En acuerdo parcial (+1)
- Indeciso (0)
- En desacuerdo parcial (-1)
- Totalmente en desacuerdo (-2)

A las preguntas negativas se les calificaría de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo (-2)
- En acuerdo parcial (-1)
- Indeciso (0)
- En desacuerdo parcial (+1)
- Totalmente en desacuerdo (+2)

El ponerles valor a las respuestas radica en la posibilidad de manejar tendencias favorables y desfavorables con respecto a las dos clases de preguntas (positivas y negativas). Una vez obtenidos los resultados se sacarían porcentajes de cada departamento, de acuerdo a cada tema.

6.2.1.1 IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- 1.- Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.
- 2.- Mi familia está contenta de que yo trabaje en esta empresa.
- 3.- Los productos de la empresa son mejores que la competencia.
- 4.- Los directivos hacen muy bien su trabajo.
- 5.- Trabajar en esta empresa me da prestigio.
- 6.- Si consigo un trabajo con el mismo sueldo, renuncio.
- 7.- La empresa me hace sentir que soy importante para ella.
- 9.- La empresa se preocupa por el bienestar de los empleados.
- 10.- Esta empresa tiene éxito.

6.2.1.2 POLÍTICAS

- 1.- La empresa me capacita para hacer bien mi trabajo.
- 2.- Las normas de disciplina de esta empresa son justas.
- 3.- La empresa se preocupa por el desarrollo del personal.
- 4.- Estoy satisfecho con mis posibilidades de desarrollo.
- 5.- Las actividades de trabajo están razonablemente organizadas.
- 6.- Los ascensos son justos y equitativos.
- 7.- Es necesario un programa de inducción.
- 8.- Las políticas de la empresa me animan a hacer mi trabajo lo mejor posible.
- 9.- Cada persona conoce bien los objetivos de su trabajo.
- 10.- Conozco bien los reglamentos de la empresa.
- 11.- Conozco bien los objetivos de la empresa.
- 12.- Tengo perfectamente bien definidas mis obligaciones.
- 13.- Sé cuáles son mis derechos en la empresa.

6.2.1.3. OBJETIVOS, METAS, FILOSOFÍA, CREENCIAS Y VALORES

- 1.- Los objetivos de la empresa son claros.
- 2.- La calidad y el servicio no son importantes para el desarrollo de la empresa.
- 3.- Estoy satisfecho de mis posibilidades de progreso en la empresa.
- 4.- En mi área todos hacemos nuestro trabajo puntualmente.
- 5.- Conozco los lemas de la empresa.
- 6.- Mi trabajo no influye para el cumplimiento del trabajo de otros departamentos.
- 7.- El favoritismo es un problema.
- 8.- Siempre trabajo buscando los objetivos de la empresa.
- 9.- Estoy inmiscuido con la filosofía de la empresa.
- 10.- Honradez, servicio y calidad es lo primero para la empresa.

6.2.1.4 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

- 1.- Mi jefe me da instrucciones claras y precisas.
- 2.- Mi jefe y yo platicamos sobre que tal cumplo mi trabajo.
- 3.- Recibo órdenes de más de una persona.
- 4.- En mi área se nos informa sobre los resultados obtenidos.
- 5.- No tengo la información para realizar adecuadamente mi trabajo.
- 6.- Las cosas importantes de la empresa no me las cuenta mi jefe.
- 7.- Me entero oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo.
- 8.- Mi jefe es competente.
- 9.- Mi jefe es prepotente y no respeta a sus inferiores.
- 10.- Mi jefe sabe reconocer mi trabajo.
- 11.- Mi jefe es amable y accesible.
- 12.- Mi jefe estimula a la gente que trabaja en el grupo a intercambiar opiniones e ideas.

6.2.1.5 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

- 1.- Tengo la necesidad de saber y preguntar sobre los objetivos y metas de la empresa.
- 2.- Nunca sigo instrucciones.
- 3.- No le hago caso a mi jefe.
- 4.- Mi jefe está de acuerdo con mis sugerencias.
- 5.- Mi jefe siempre me escucha.
- 6.- Mis ideas se las adjudica el jefe.
- 7.- No estoy de acuerdo con mi jefe.
- 8.- Ningún jefe nos escucha, todos nos subestiman.
- 9.- Tengo la necesidad de hacer sugerencias y comentarios.
- 10.- Mis opiniones y sugerencias de cómo mejorar mi trabajo no son tomadas en cuenta.
- 11.- Tengo la libertad de exponer mis quejas a mi jefe.
- 12.- La gente de mayor jerarquía es receptiva a ideas y sugerencias que vienen de los grupos inferiores.

6.2.1.6 FUENTES ACTUALES Y REQUERIDAS DE INFORMACIÓN

- 1.- Me entero de las noticias importantes de la empresa por medio de los compañeros y del jefe.
- 2.- Sería conveniente tener una revista interna.
- 3.- Sería conveniente tener folletos de orientación.
- 4.- Sería conveniente tener folletos de bienvenida donde se incluyan las políticas, las normas, lo procedimientos y la historia de AGA.

- 5.- Sería conveniente realizar de vez en cuando encuestas sobre nuestro desempeño.
- 6.- Sería conveniente tener seminarios con libre intercambio de ideas.
- 7.- Nos hacen falta cursos de capacitación.
- 8.- Me resulta difícil informarme de lo que sucede en la empresa.
- 9.- No tenemos los medios para informarnos.

6.2.1.7 EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS

- 1.- Las juntas no son el medio indicado para informarme sobre lo que se espera de mi trabajo.
- 2.- La utilidad de un video de capacitación sería conocer los objetivos y metas de mi departamento.
- 3.- Los manuales me ayudarían a desarrollar mejor mi trabajo.
- 4.- Los cursos me ayudarían a desarrollar mejor mi trabajo.
- 5.- En las juntas puedo hacer sugerencias y comentarios sobre mi trabajo.
- 6.- La revista interna sería importante para mí.
- 7.- No necesito informarme, todo lo sé por mis compañeros.

6.2.1.8 COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

- 1.- En mi área no existe la persona que esté muy bien informada y a la que tengamos que recurrir.
- 2.- Existe una verdadera coordinación entre los miembros de mi departamento.
- 3.- En mi área las relaciones entre los que trabajamos no son cordiales.
- 4.- Conozco bien los objetivos y metas de mi área.
- 5.- Me llevo bien con gente de otros departamentos.
- 6.- Cuando tengo algún problema recibo ayuda de mis compañeros.
- 7.- Las relaciones se dan en un ambiente de respeto.
- 8.- Quiero cambiarme de área o departamento.
- 9.- Convivo con mis compañeros fuera del horario de trabajo.
- 10.- Todos nos sentimos parte de la empresa.
- 11.- Mi grupo de trabajo obtiene información adecuada sobre lo que sucede en otros departamentos.
- 12.- Mi departamento recibe cooperación y asistencia de otros departamentos.

6.2.1.9 PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN

- 1.- Mi trabajo ofrece buenas oportunidades para seguir adelante.
- 2.- Tengo la idea muy clara de lo que se espera que haga en mi trabajo.
- 3.- Estoy enterado de la actividades internas que organiza la empresa.

- 4.- Estoy enterado de la actividades externas que organiza la empresa.
- 5.- Las personas de mi grupo intercambian opiniones e ideas.
- 6.- Mi grupo de trabajo planea y coordina esfuerzos.
- 7.- Mi grupo se siente responsable de cumplir satisfactoriamente los objetivos de la empresa.
- 8.- Asisto con frecuencia a las actividades que organiza el instituto.
- 9.- Mi grupo comparte información sobre acontecimientos y situaciones de la empresa.

6.2.1.10 TRABAJO

- 1.- Estoy seguro de mi empleo mientras cumpla mis responsabilidades.
- 2.- A veces soy incompetente.
- 3.- Lo que hago es importante para el buen funcionamiento de la empresa.
- 4.- Me encanta hacer mi trabajo.
- 5.- Sé qué es lo que tengo que hacer en mi trabajo.
- 6.- En mi área el trabajo esta organizado y distribuido justamente.
- 7.- Tengo demasiada presión de trabajo.
- 8.- Tengo exceso de trabajo.
- 9.- Lo que hago es de muy buena calidad.
- 10.- Los problemas en mi labor son porque no tengo el apoyo necesario.
- 11.- Acostumbro a mejorar mi trabajo con ideas propias.
- 12.- Cuando necesito ayuda generalmente me mandan de una persona a otra para resolver mi problema.
- 13.- Tengo que hacer demasiados papeleos para lograr que las cosas se cumplan.
- 14.- Me siento limitado por excesivos reglamentos que obstaculizan el buen desarrollo de mi trabajo.
- 15.- Estoy satisfecho con mi trabajo.

6.2.1.11 CONDICIONES DE TRABAJO

- 1.- Tengo el equipo necesario para llevar al cabo mi trabajo.
- 2.- El horario de trabajo es el adecuado.
- 3.- Al lugar en el que trabajo no le hace falta nada.
- 4.- Las medidas de seguridad son las adecuadas.
- 5.- El ambiente de trabajo no es tenso.
- 6.- No me preocupo por nada.
- 7.- No tengo obstáculos para desarrollar con gusto mi trabajo.
- 8.- Mi lugar de trabajo siempre está sucio, nadie lo limpia.

- 9.- Las oficinas tienen un aspecto agradable.
 10.- Frecuentemente tengo quejas por que de alguna u otra manera se obstaculiza mi trabajo.

6.2.2 REUNIONES CON LIBRE INTERCAMBIO DE IDEAS

Los principales problemas de comunicación que surgen por la falta de cooperación, por la obstaculización, por las crecientes quejas de los clientes, por la competencia desleal, por la preferencia, por la falta de información y por el desánimo, necesitan **reuniones con libre intercambio de ideas** que se alejen de la rutina y en el que participen todos los que integran un grupo.

En esas reuniones se establecerán cuestionarios para recopilar datos que identifiquen los típicos problemas a resolver:

- Obstáculos
- Jefes
- Dirección
- Dinámica de grupos
- Toma de decisiones
- Juntas
- Servicios administrativos
- Relaciones con los clientes
- Relaciones entre los departamentos
- Metas a corto, mediano y largo plazo
- Necesidades
- Logros
- Fracasos
- Sugerencias
- Diferencias
- Estilos para comunicarse
- Aclarar cuál es la actividad de cada quien
- Identificar y aprobar las metas de la organización
- Determinar cambios sugeridos y necesarios para la organización
- Cómo ser un equipo más eficiente
- Qué se desea perfeccionar
- Conocer actitudes



Necesidad del libre intercambio de ideas

- Comentarios sobre el medio ambiente donde se desenvuelven y en general el de la empresa
- Analizar los sistemas de comunicación
- Qué de los puestos y las actividades en el trabajo
- Oportunidades de desarrollo
- Satisfacciones
- Progresos personales, etc.

El objetivo será que estas reuniones sean cada vez más efectivas y a partir de ahí formular planes de mayor alcance para intensificar tanto las relaciones con el personal como con los clientes. Primero se recopilarán datos, se analizarán los de mayor jerarquía, se retroinformarán y se desarrollarán estrategias de actuación para mejorar los problemas identificados.

6.2.3 POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

El problema de la comunicación interna es quizá uno de los temas más relevantes de la comunicación organizacional. En ese aspecto se centra el interés sobre la funcionalidad de los sistemas de comunicación.

Una vez identificando el enfoque y el empleo de dicho sistema se puede comprobar la participación del personal para con la empresa.

Esta actitud, es algunas veces, una de las consecuencias del desinteresado involucramiento del personal con sus actividades, sus perspectivas y sobre todo lo más importante: con la camiseta de la empresa.

Una de las políticas eficientes de comunicación y fácil de llevar al cabo, es la de "Puertas Abiertas", porque recorre una variedad de categorías que en la empresa son esenciales para demostrar que elementos favorecen y perjudican al proceso comunicativo de la empresa.

Sus objetivos son:

- Soluciones, Comunicación, Jefe superior

Sus necesidades a eliminar:

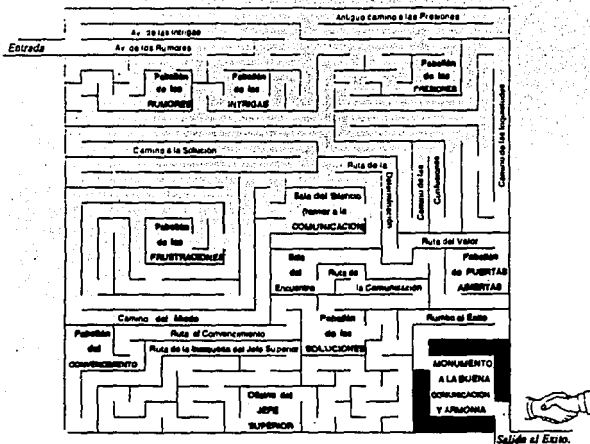
- Rumores, Intrigas, Presiones, Inquietudes, Confusiones, Miedo.

Ponen mayor entusiasmo en las iniciativas personales:

- Determinación, Valor, Puertas abiertas, Encuentro, Convencimiento, Búsqueda del jefe superior, Exito, Armonía.

Llevan al cabo actitudes más enfocadas como:

- Tomar decisiones, Resolver problemas, Delegar trabajo, Seleccionar, Capacitar, Evaluar



Y esto conduce al impacto de un adecuado manejo de la comunicación. El clima laboral en las organizaciones confirma que la comunicación es un factor primordial para mejorar la productividad sobre bases sólidas más permanentes. Para analizar la comunicación y tratar de que ésta sea lo más efectiva posible es necesario preguntarse:

¿Qué es lo que perseguimos?

- Crear, aclarar y reafirmar las actividades que fomenten la vitalidad y la eficiencia de los flujos internos y externos.

¿Qué es lo que esperamos?

- Que la comunicación sea el puente donde la empresa sostenga a los empleados para demandar de ellos eficiencia y eficacia.

Objetivos

- Recompensar, motivar, reconocer, satisfacer e involucrar al personal de la empresa.
- Mantener buenas relaciones entre todos los empleados por medio de la participación, el respeto mutuo y la comprensión y ejecución de los objetivos comunes.

La periferia comunicacional: La comunicación como agente de cambio en AGA

FALLA DE ORIGEN

¿Cómo?

- Creando un ambiente donde todos los empleados presenten sus inquietudes y expresen sus opiniones libremente, con la seguridad de que estos serán considerados justamente.
- Respondiendo con atención y cuidado las sugerencias de los empleados.
- Fomentando la comunicación abierta entre la gerencia y los empleados.
- Dando oportunidad a los empleados de participar en el proceso que lleva a la toma de decisiones.
- Motivando a los empleados para trabajar en equipos en los distintos niveles y actividades.
- Proporcionando un ambiente de trabajo limpio y seguro.



**Desventajas de la política
de puertas abiertas**

6.2.4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

6.2.4.1 FOLLETOS SOBRE LA EMPRESA

En AGA deberá haber folletos o manuales sobre la empresa para los nuevos empleados en los que se incluya: historia de la empresa, cultura, filosofía, perfil, valores, metas, objetivos, políticas, imagen, servicios, productos, situación actual, estructura organizacional, anuario de la organización, planes de importancia, situación respecto a la competencia, operaciones a nivel nacional e internacional y qué significan los empleados para AGA.

6.2.4.2 FOLLETOS DE BIENVENIDA

Orientación al empleado, prestaciones, reglas y normas a cumplir, función a desempeñar, departamentos y funciones, procesos de desarrollo (diagramas de flujo), manuales de procedimiento, servicios que ofrece la empresa, capacitación, cursos, eventos, seguridad e higiene.

6.2.4.3 BOLETINES INFORMATIVOS

Funcionan como medios eventuales que deberán informar oportunamente sobre cambios y promociones para el personal, así como de información que la empresa considere pertinente para los empleados y que sea necesario llegar a todos.

6.2.4.4 CARTELES MOTIVACIONALES

La finalidad de este medio es estimular al personal en la realización de sus labores por medio de campañas de higiene y seguridad, de puntualidad, formas de incrementar la productividad, la calidad, reconocimientos por su buen desempeño, felicitaciones a los que cumplen años y eventos que constituyan un estímulo para el personal, es decir que se sienta parte de la empresa y se maneje como una familia.

6.2.4.5 CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTA

Es una especie de rotafolios cerrado, donde lo único descubierto son unas papeletas para que el empleado proponga, sugiera, opine y aporte ideas. El buzón también es una alternativa y en cualquiera de las dos el empleado puede participar en forma anónima o plenamente identificado. Aunque, dejando de lado las represalias, siempre es mejor dar la cara.

6.2.4.6 TABLERO

Los tableros para avisos son los medios más adecuados para proporcionar a los empleados información rápida y eficiente. Estos tableros se colocan en lugares vistosos, de preferencia donde pase constantemente el personal. Los ejemplos de avisos son programas especiales, eventos deportivos, entretenimientos, concursos, nuevas prestaciones y nuevos cursos.

6.2.4.7 MEDIOS AUDIOVISUALES

Estos medios tienen gran alcance ya que no necesitan que el receptor ponga mucho esfuerzo para captarlos, las formas más utilizadas son en juntas, en cursos, como entretenimiento mientras comen o en momentos especiales.

6.2.4.7.1 VIDEO

Por ejemplo implementar monitores en el comedor donde se divulguen de una manera sencilla los objetivos de la empresa y aprovechar esos monitores para usar videos musicales o que tengan la finalidad de relajar al empleado mientras come. Con este medio se pueden hacer desde programas de inducción hasta el apoyo a una campaña. Evidentemente la hora de comer no es la más indicada para proyectarlos.

6.2.4.7.2 AUDIO

Este es menos costoso que el anterior y se puede usar con mayor frecuencia. También sería de gran utilidad en los pasillos, en el comedor, en determinados lugares donde la pasividad y el silencio hacen la rutina. Su función puede ser música ambiental o para transmitir mensajes al personal en general.

6.2.4.7.3 LÍNEA DIRECTA

Este medio es de gran alcance siempre y cuando sea bien utilizado. Es una línea telefónica especial dentro de la empresa para que el personal la marque y diga comentarios, reclamaciones, sugerencias, desahogar sus problemas y de ser posible darles seguimiento.

6.2.4.7.4 EN TERMINAL

Aprovechando que tienen red de computación sería conveniente implementar nuevos programas donde a parte de elaborar determinadas tareas, también pueda uno comunicarse inmediatamente por medio de sus terminales. Es decir enviar y recibir mensajes en la pantalla de la computadora.

6.2.5. LA REVISTA INTERNA

AGA tenía hace más de dos años una revista interna. A pesar de que en algunas empresas el medio más usado es la revista interna, también muchas de éstas están mal elaboradas, sin contenido y con la única finalidad de ocupar espacio sea como sea. Pues este era el caso de la revista de AGA. Ahora, propongo el diseño de una revista interna para la empresa, con necesidades, propósitos, funciones, campo de acción, refuerzos, objetivos, beneficios, contenido y formato.

6.2.5.1 NECESIDAD DE UNA PUBLICACIÓN INTERNA

Si tomamos en cuenta que la revista interna es el medio más usado por todas las empresas, hay que reconocer que en la comunicación organizacional debe haber un interés especial por sus públicos internos, los receptores a quienes se les destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales, porque para ellos es necesario:

Difusión de información que fomenta

- La integración de la empresa
- Unión entre el personal
- Interés por la empresa
- Desarrollo grupal para buscar un sólo fin

Coordinación

- Difusión y promoción de actividades sociales, deportivas y recreativas para el personal

Superación

- De todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal

Conocimiento

- Del ambiente externo, importante para el desarrollo de la empresa como grupo

Creación

- Consolidación y mantenimiento de un clima organizacional sano y eficiente

Facilitar

- La presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

6.2.5.2 PROPÓSITO DE LA PUBLICACIÓN INTERNA

La forma como se dirigen los mensajes considera en primera instancia, la definición de los propósitos u objetivos de la comunicación, así como la planificación, evaluación y conformación de estrategias que normalmente indican el mejor camino a seguir para alcanzar una productividad óptima, en la consecución de los objetivos predeterminados.

Sus propósitos son:

- Un incipiente sentido de pertenencia
- Información acerca de hechos, políticas, antecedentes, modos de ser y hacer
- Descubrir y alentar el sentido productivo del trabajo
- Manejar una imagen corporativa involucrante
- Integrar

6.2.5.3 FUNCIONES

- Informativa
- Educativa
- Social
- Cultural
- Diversión
- Entretenimiento
- Integración
- Aceptación
- Consolidación
- Diagnóstico
- Evaluación

Cuanto mayor sea el número de funciones que desempeñe la revista interna se logrará un ambiente organizacional más comunicado.

6.2.5.4 CAMPO DE ACCIÓN

Mientras más rico sea el campo de acción que comprenda la revista interna de AGA, en mayor medida podrán cubrirse las necesidades comunicacionales de su público receptor. Aún así, desde el principio se identificará si la revista es sólo para obreros, empleados, jefes o directivos. Ya que es necesario identificar el perfil del público a quien se dirigirá la publicación, sus expectativas y sus necesidades.

Regularmente en el caso de directivos o jefes existen otros medios de comunicación, como el boletín o el memo ejecutivo y precisamente las revistas internas son destinadas al sector más amplio de la empresa: los obreros.

En el caso particular de AGA se propone una revista a nivel general en el que todos participen y todos la conozcan. Dependiendo del contenido que se especificará más adelante, se establecerán las participaciones y por ende el interés que deberá alcanzar a todos los públicos de la organización.

6.2.5.5 REFUERZOS PRINCIPALES

- Crear conciencia en el receptor de recibir nuestros mensajes
- ¿Cuál es la importancia real de lo que digo a mis lectores?
- Crear expectativas en nuestro lector acerca del contenido del próximo número de la revista.

6.2.5.6 OBJETIVOS DE LA PUBLICACIÓN INTERNA

- La revista deberá proporcionar a los empleados la información interna en forma general de los acontecimientos relevantes sucedidos durante el mes o la quincena anterior a su publicación, así como de las actividades y/o eventos a celebrarse en fechas cercanas a estas.
- La revista será el medio interno el cuál establecerá un vínculo de comunicación entre los empleados de AGA.
- La revista saldrá mensualmente o quincenalmente ya que en un período mayor la información sería caduca, además de que rompería la secuencia informativa y participativa.

6.2.5.7 BENEFICIOS

- Será un medio para establecer la comunicación interna
- Será el medio de difusión, el cuál permitirá una mayor integración del personal a la empresa
- Será el medio que permita involucrar al personal de la empresa para la composición de una revista sencilla e interesante para toda la organización
- Será una revista clara y amena donde se manifestará el interés de cualquier nivel

6.2.5.8 PROPUESTA DE CONTENIDO

Lema:

- Hecha por y para los empleados de AGA

Portada:

- Fotos y tips de contenido

Página 2:

- Editorial elaborada por la directiva de AGA, donde se expliquen o analicen comentarios o mensajes, referentes a sucesos, noticias o información que involucre a la empresa.
- Directorio
- Sumario
- Formato:
- Dos y tres columnas
- Mínimo 8 páginas tamaño carta, tomando en cuenta que dos planas siempre serán múltiplos de cuatro
- Más de tres tintas, pudiéndose ajustar al presupuesto
- Elaborado en computadora
- Impresión offset

- La impresión dependerá del número de empleados

Secciones: (Que pueden o no ser fijas)

- Medio ambiente
- Seguridad
- Higiene
- Reportajes
- Tema del mes (interés general)
- Artículos culturales
- Crónicas
- Deportes
- Entrevistas
- Textos literarios
- Empleado del mes
- Recomendaciones libros, películas
- Artículos motivacionales
- Reseñas
- Ideas y Tips
- Humor
- Cómo funcionan los departamentos
- Información sobre productos
- Felicitaciones (Cumpleaños y Nacimientos)
- Noticias
- Ensayos
- Foto-noticia
- Contenido del próximo número

Secciones: (Eventuales)

- Cursos y capacitaciones
- Eventos sociales
- Secretarías
- Reconocimientos
- Logros
- Resultados de campañas
- Nombramientos
- Récords de productividad
- Promociones
- Concursos
- Convocatorias
- Compra y venta de artículos
- Caras Nuevas
- Encuestas

- Cámara Infraganti (Fotos tituladas)
- Cuadro de honor (Calificaciones de hijos de empleados)

Distribución

Se puede llevar al cabo, de diferentes formas:

- Entregada en mano a cada persona
- En la puerta de entrada
- En el comedor
- En el reloj checador
- En la enfermería
- En la sala de espera
- En el tablero de revistas
- En la biblioteca
- En sus lugares de trabajo

Los temas a tratar en la revista pueden ser tales como de salud, cómo educar a los hijos, las relaciones humanas, la cultura organizacional, la imagen corporativa, el sentido de pertenencia, la excelencia, la superación, la calidad, entre otros que tengan la finalidad de despertar el interés en los lectores.

Las encuestas versarán sobre que opinan los empleados sobre la empresa, sobre las reglas y las políticas y cómo pueden contribuir a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

La intención de hacer participar al empleado tendrá que surgir a través de un contenido novedoso para los receptores, el cual genere cada vez más un interés en el que se vea inmiscuido un amplio sector de la organización.

CONCLUSIONES

La problemática escolar entre lo que se aprende a nivel académico y lo que se hace en las empresas, no es un obstáculo para rendirse y voltear la espalda a toda una etapa de preparación, que sugiere aferrarse a una sola fuente de empleo, sino que también es un aliciente para buscar propuestas y alternativas de desarrollo profesional. El reto en este caso fue hacer de una preocupación una ocupación. Así más o menos resultó mi aventurada intromisión en un terreno que a penas pude descubrir en mi último año escolar universitario.

Mientras que de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva en la ENEP Acatlán, egresan alumnos con falsas esperanzas de ganar un lugar en los *sagrados* medios de comunicación, inclusive con la cercanía palpable de que se encuentran saturados de *personal de oficio*, y de personas con vocación indefinida, tributo entre otras cosas al nepotismo, pocas son las empresas que aún requiriendo de nuestro desempeño se deciden prepararnos (en el terreno laboral), para lograr un desarrollo íntegro, donde a cambio de la experiencia brindada,

nosotros ofreceríamos apoyo, desarrollo y creatividad, es decir, por una parte, la preparación de profesionales destinados a influir en las empresas para que aporten desarrollo, creatividad, calidad y cambio, mientras que por el otro lado, aquellas empresas que necesitan un profesional, obtengan beneficios, oportunidad de capacitar y que aprovechen al máximo las nuevas ideas, la capacidad y los alcances de la creatividad del egresado.

Lo anterior es un ejemplo de las necesidades estudiantiles para generar un mayor vínculo con las empresas y tener respuesta a esa práctica inherente que nos piden para ingresar a un trabajo, pero que paradójicamente no nos la dan cuando somos estudiantes.

Esta memoria de desempeño profesional, que transita desde la problemática estudiantil, hasta la problemática organizacional, no es más que un ejercicio de simples especificaciones iniciales, que me acercaron a la visión de la comunicación organizacional, no sólo por ser una disciplina que todavía se encuentra a la mitad del cascarón roto y que se le mira con curiosidad y miedo, sino porque pocas personas saben de sus alcances y perspectivas, de ahí mi intención para desarrollar la comunicación organizacional dentro de la empresa AGA aún a sabiendas de la dificultad de atravesar barreras como teoría-concepto-práctica.

Afortunadamente aún después de terminado este documento saltan a la vista herramientas que hubieran sido de un mayor alcance y fortaleza para el tema en cuestión. Y lo reconozco porque las limitaciones organizacionales y quizá mi inexperiencia en la comunicación organizacional estancaron la posibilidad de llegar más allá del plano genérico de la comunicación en AGA, sino que pude haber desarrollado el panorama por el cual un comunicador organizacional debe llegar a las empresas: comunicación/productividad. Sin embargo, reitero, esta memoria es un ejercicio de especificaciones iniciales que me acercaron a la comunicación organizacional y que analiza y propone con la intención de establecer vínculos de interrelación, es decir, Alumno/Empresa; Alumno/Acatlán; Acatlán/Empresa; Empresa/Comunicación; Comunicación/Productividad y Alumno/Comunicador/Productividad.

Un comunicador organizacional es un cosmopolita que se inmiscuye en diferentes ámbitos de la empresa, sin embargo esa actitud se limita cuando la empresa no permite esa proyección y también cuando ese comunicador carece de herramientas para persuadir y convencer a los empresarios de la necesidad que nuestro trabajo representa.

Lamentablemente ese concepto clave de la comunicación en las organizaciones: comunicación/productividad se limitó porque las directrices y las políticas internas de la empresa la obstruyeron. Pero, me ayudaron a reconocer la necesidad de integrar esa búsqueda estudiantil/egresado/profesional, de los verdaderos problemas de productividad en las empresas y buscar los vínculos de la comunicación con ellos.

Por ejemplo, desde la óptica del comunicador puede que en la empresa haya 12 problemas de comunicación, si, pero desde la visión del empresario con esos 12 problemas nunca ha encontrado un verdadero problema, para él los bajos índices de productividad si son un problema. ¡Ah! pues ahí es donde debemos buscar las situaciones que evidentemente implican aspectos comunicacionales.

Una de las ventajas de esta memoria es la reflexión escolar/institucional apoyada por una útil serie de conceptos básicos de la comunicación en la organización, que me llevó a descubrir varias situaciones, por ejemplo, en esta búsqueda de la comunicación en AGA, fue evidente que el empleado que invierte tiempo y esfuerzo adicional para que se logren los objetivos y metas de la organización, lo hace porque está plenamente identificado con ésta, con sus problemas, sus logros y sus errores y, además siente orgullo de pertenecer a AGA.

Basta con hacer una analogía y pensar que el trabajador es el estudiante y su empresa la ENEP Acatlán. Algunos nos hemos preguntado qué hace Acatlán por nosotros, pero no qué hacemos nosotros por Acatlán, ahí es donde se nota la participación, la innovación, la pertenencia, la identificación, las propuestas y el orgullo por la universidad. ¡Ah! porque antes que comunicólogo y/o periodista soy *universitario*.

La intención de esta memoria de desempeño profesional fue buscar, analizar y proponer sobre mis experiencias laborales, para así llegar a algún canal de comunicación que fomente un verdadero intercambio de ideas entre los egresados que laboran (lo que se hace) y los estudiantes (lo que se estudia), con la finalidad de prevenir cambios, reforzar programas, promover iniciativas y en otros casos hasta rechazar conceptos, pero sobre todo, que la sociedad estudiantil de Periodismo y Comunicación Colectiva de Acatlán, conozca la utilidad de establecer esos vínculos de interrelación.

Esa relación universidad-egresados es importante para desarrollar un fundamental intercambio de experiencias de los egresados (ya empleados) que motiven una especie de apertura hacia el cambio, con objetivos de preparar a prospectos, donde se establezcan las bases esenciales de penetración y mantenimiento en las empresas, bajo las variables de competitividad que la actualidad requiere.

En cualquier ámbito altamente estructurado, desde un grupo hasta una ciudad, la única forma efectiva de integrar es la comunicación. El buen y adecuado funcionamiento de cualquier organización depende de las personas que lo integran y del grado de efectividad de su comunicación, elemento que resulta imprescindible para la mejor interrelación y cooperación entre los integrantes.

La ventaja de llevar al cabo estrategias, planes, programas o alternativas de comunicación en AGA tiene la finalidad de lograr metas, objetivos, satisfacciones y desarrollo, creando un ambiente de entendimiento entre el personal, un ambiente de trabajo motivador, cordial, participativo y favorable a las metas de AGA, además de promover la flexibilidad para con los flujos de información y desarrollar la necesaria disponibilidad al cambio. Las actividades comunicativas que intervienen en la empresa, deberán estar encaminadas a ubicar, modificar y reforzar la conducta y las relaciones de los trabajadores.

La necesidad de investigar, compendiar y difundir los aciertos y las experiencias de la comunicación organizacional en AGA fue el modo más útil de transportar sugerencias que servirán para implementar cambios, dependiendo de la disposición de los interesados para con el progreso de la empresa.

En AGA definitivamente es necesario buscar el nexo más indicado para provocar un cambio substancial en el que desde el interior de la empresa se fomente el pleno desarrollo organizacional y comunicativo, y para que ante la competencia muestre su vigencia y calidad en el mercado.

Las necesidades de AGA van desde la falta de filosofía, metas, creencias, valores, objetivos, normas y políticas de la organización, hasta la falta de participación de sus integrantes para con los problemas y conflictos que suelen surgir.

Un actitud de suma relevancia que AGA deberá usar con frecuencia y a la mayor brevedad posible es la comunicación externa, es decir la comunicación con los clientes, proveedores, accionistas y público en general para saber lo que se piensa de ellos ya sea positiva o negativamente y por supuesto para buscar alternativas de solución.

Esta actividad es quizá la más descuidada de AGA y de la que pudieran obtenerse mejores resultados, porque la información es importante en la medida en que contribuye a la reducción de incertidumbre en la organización. Es decir, a mayor información, menor incertidumbre. La importancia de esta tendencia inversamente proporcional es que la incertidumbre puede provocar entre otras actitudes, incomodidad, inseguridad, tensión, imprecisión y problemas entre los miembros.

Aunque también hay que destacar las otras necesidades como integrar al personal, motivarlos, hacerlos participar, escucharlos, darles la oportunidad de decidir, entregarles confianza, acercarse a ellos, informarlos y ofrecerles campo para su desarrollo. Para ello es necesario acercarse a los postulados de la teoría Y, para entender e inmiscuirse con el trabajador es importantísimo ponerse los zapatos del trabajador para entenderlo.

Para que las propuestas hechas realmente tengan éxito, AGA deberá ser receptiva y abierta a la crítica, dispuesta al cambio, además de comprometerse a invertir tiempo y los mínimos recursos necesarios para lograr que las cosas mejoren y en un futuro próximo se ahorren estos mismos recursos de manera significativa para la empresa.

Es conveniente que reconozcan que las nuevas tecnologías han propiciado que la comunicación se realice de manera rápida y que las decisiones se tomen con mayor determinación, prontitud y oportunidad. La problemática de estos cambios por el avance de las tecnologías, es que el impacto social y psicológico sobre los miembros, repercute en el miedo amenazador sobre lo nuevo y desconocido.

Las propuestas deben verse como una inversión para AGA que será redituable incluso económicamente, esto como resultado de una serie de cambios que harán que la organización funcione más eficaz y eficientemente.

El diseño de las propuestas sugiere resultados incluso a corto plazo, donde se podrá percibir desde actitudes, clima organizacional, ambientes, participación y motivación. No pretendo que las propuestas resuelvan todos los problemas existentes (además porque no se me dio la oportunidad de hacer un diagnóstico más minucioso con las encuestas), lo que si es indiscutible es que abrirá camino para que muchos problemas se resuelvan y muchas crisis se eviten.

La importancia de llevar al cabo estas propuestas, es que los que las desarrollen, se comprometan con la importancia para las que fueron creadas, considerando que puede haber ajustes durante el proceso de desarrollo, dependiendo de las necesidades y condiciones tanto internas como externas de AGA.

En la actualidad las organizaciones responden rápido al cambio para adecuarse al medio, al mercado y a su situación interna. Esos cambios son indispensables para generar y mantener altos índices de efectividad, calidad y competitividad. Las soluciones "apagafuegos" que atacaban inmediatamente un problema básico, ya son obsoletas, en esta época de cambio hay que meterse de lleno al problema raíz para resolverlo antes de que el pequeño tumor se vuelva un cáncer para la organización.

La comunicación, la productividad, los empleados, las iniciativas, las innovaciones, la flexibilidad hacia el cambio, la vanguardia y la percepción de los ambientes que giran alrededor de la empresa, son las principales características que pueden evitar riesgos de limitación organizacional y de incompetencia.

ANEXOS

ANEXO A: MODELO PARA DIAGNÓSTICO (DARVELIO CASTAÑO, 1984)

1.- ESTRUCTURA:

Tamaño: Numero de áreas de actividades, (divisiones, departamentos, secciones, puestos).

Centros de autoridad: Puestos con facultades de mando y poder de decisión.

Niveles de jerarquía: Número de niveles que constituyen la pirámide de la organización.

Formas de influencia y control: Instrumentos formales de autoridad.

Políticas Reglamentos Otras normas

Grado de especialización: Qué tan divididas y especializadas están las tareas y funciones.

Formación de metas: Qué tan formalizadas están las metas de la organización, (generales, departamentales y por puestos)

Están o no oficializadas

Grado de difusión

Grado de comprensión

Grado de sistematización de los canales de comunicación

Grado de estatus y su impacto de influencia en la organización

De las áreas de funciones

De los puestos

Grado de interdependencia interdepartamental y entre puestos

Grado de formación y tecnificación de sistemas y procedimientos de trabajo

Grado genérico de formación y oficialización de la estructura formal de la empresa

Tecnología:

Grado de adecuación de locales de trabajo (calidad y cantidad)

Por áreas de funciones

Por puestos

Por coordinación

Grado de adecuación de maquinaria y equipo de trabajo

Por áreas de funciones

Por puestos

Grado de calificación del personal técnico especializado

Por áreas de funciones

Por puestos

Recursos

Disponibilidad de recursos económicos

Situación financiera de la institución

Disponibilidad de materia prima de producción (cantidad y calidad)

Disponibilidad de recursos humanos

Por áreas de funciones

Por puestos

Grado de calidad actual y potencial de los recursos humanos

2.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Planificación

Definición de metas

Establecimiento de políticas y normas

Definición de estrategias

Elaboración de programas de trabajo

Elaboración de presupuestos

Organización (funcionalidad)

Funcionalidad de la división de funciones y especialidades

- Funcionalidad de los sistemas y procedimientos de trabajo
- Funcionalidad de los niveles de jerarquización
- Funcionalidad de las líneas de comunicación
- Integración de recursos
 - Conocimiento y comprensión de necesidades de recursos
 - Sistematización en procedimientos para atracción de recursos
 - Manejo de recursos para lograr su óptimo aprovechamiento
 - Desarrollo de recursos
- Dirección (ejecución)
 - Manejo de autoridad
 - Cordinación
 - Intradepartamental
 - Interdepartamental
 - Toma de decisiones
 - Motivación del grupo de trabajo
- Control
 - Grado de sistematización y tecnificación del control
 - Funcionalidad del control
 - Fluidez oportuna de la información
 - Definición de centros de control

3.- PROCESOS SOCIALES

- Comunicación: recepción-transmisión de información sobre asuntos de trabajo
 - Jefe-subordinado y viceversa
 - Entre subordinados
 - Jefes del mismo nivel
 - Interdepartamental
- Dirección (liderazgo)
 - Centralización vs. descentralización de autoridad
 - Estilos de liderazgo
 - Grado de participación
 - Grado de necesidad de supervisión
 - Control vs. autocontrol
 - Grado de aceptación de influencia de los niveles inferiores hacia arriba
- Toma de decisiones
 - Grado de centralización y delegación
 - Grado de participación
 - Grado de necesidad de supervisión
 - Grado de promoción de la participación
- Solución de problemas
 - Actividades y estrategias predominantes ante los problemas

- Grado de tecnificación en el planteamiento y solución de problemas
- Cantidad y calidad de soluciones a los problemas atacados
- Involucramiento en la solución de problemas
- Áreas típicas de surgimiento de problemas
- Aprovechamiento de recursos en la solución de problemas
- Solución de conflictos
 - Frecuencia de conflictos
 - Áreas típicas de conflictos
 - Actitudes y estrategias ante los conflictos
 - Tipos de comunicación en el manejo de conflictos
 - Grado de objetividad en el manejo de conflictos
 - Cantidad y calidad de conflictos solucionados
- Cohesión de grupos y organizacional
 - Grado de integración
 - Grado de identificación
 - Grado de responsabilidad compartida y aceptada
 - Grado de soporte mutuo
 - Tipo de actitudes predominantes
- Competencia vs. Colaboración
 - Grado de colaboración interpersonal
 - Grado de colaboración interdepartamental
- Adaptabilidad al cambio externo
 - Grado de receptibilidad
 - Canales de información del medio
 - Técnicas de procesamiento de información externa
 - Grado de asimilación funcional selectiva de influencias externas
 - Grado de desorganización ante los cambios
- Adaptabilidad a cambios internos
 - Grado de tecnificación en la introducción de cambios
 - Estrategias para introducir cambios
 - Manejo de información para efectos de cambios
 - Involucramiento en planificación e implantación de cambios
 - Evaluación de recursos para efectos de cambios
 - Tipos de respuestas típicas ante la introducción de cambios
- Cultura informal de la organización
 - Grupos o personas con poder
 - Surgimiento, aceptación y desarrollo de normas de conducta
 - Importancia de la comunicación informal
 - Sanciones y premios frecuentes en los grupos informales
 - Influencia de normas informales de conducta (costumbres) en las políticas y normas formales de la organización.

ANEXO B

EN LA ELABORACIÓN DE LAS TARJETAS NAVIDEÑAS QUE REPRESENTARÁN A LA COMPAÑÍA EN EL INVIERNO DEL 92.

¡PARTICIPA!

TARJETAS NAVIDEÑAS
elaboradas por tus hijos.

OBJETIVOS

Promover la participación de tus hijos para la empresa por la cual tu desempeñas una gran labor.

Asimismo conocer la imagen que tus hijos tienen de tu compañía y el apreciable desarrollo que tú tienes en ella.

BASES

- Podrán participar los hijos de trabajadores de AGA que tengan edad máxima de 12 años.
- Deberán elaborar dibujos referentes a la navidad, que contengan en cualquier parte del mismo el emblema de AGA.
- El dibujo se realizará a colores en una hoja tamaño carta.
- El texto del dibujo se entregará en una hoja a parte, junto con el nombre completo del participante.
- El dibujo y el texto se entregarán en un sobre cerrado y firmado con un seudónimo.
- Los trabajos serán recibidos en la oficina de recursos humanos con la Srita. Blanca Arriaga, del _____ al _____.
- Los resultados se darán a conocer en el próximo número de tu revista AGA Amigos.
- El jurado estará integrado por un comité de empleados de AGA de México.

PREMIACION

- El primer lugar obtendrá una bicicleta y el dibujo será impreso en las tarjetas navideñas de la compañía para la navidad del 92.
- El segundo lugar obtendrá un walkman y el dibujo será impreso en las tarjetas navideñas de la compañía para la navidad del 92.
- El tercer lugar obtendrá una patineta y el dibujo será impreso en las tarjetas navideñas de la compañía para la navidad del 92.
- Del cuarto al décimo lugar obtendrán un balón de fútbol, basquetbol o volibol.

ANEXO C

Editorial

¿Quién la escribe y de qué habla?
 (• Comité editorial de AGA)

Directorio

AGA, Departamento de _____ Lic. _____, Rio Tom
 No. 15 C.P. 54620 Telefax 5 78 82 67

CONTENIDO

Higiene

¿Quién escribe y sobre qué?

Seguridad

¿Quién escribe y sobre qué?

Deportes

¿Actividades internas o externas?
 ▪ Ganadores de torneo interno de vólibol
 ▪ ¿AGA tiene equipo de fútbol?

Entrevistas

¿A que personalidad de AGA de México se puede entrevistar y para que hable de qué?

Textos Literarios

- Cuentos
- Historias
- Anécdotas
- Crónicas
- Poemas

Empleado del mes

¿Cómo podemos designarlo?

- ¿A quién?
- ¿Por qué?

Ideas y Tipos

- Comentarios Breves
- Citas (Frases Célebres)

Humor

- Chistes Breves
- Caricaturas

Felicitaciones

- A quienes cumplen años en los meses de julio, agosto y septiembre
- A quienes celebraron un nacimiento en los meses de abril, mayo, y junio
- A quienes se titularon
- A quienes se les dio un nuevo nombramiento

Noticias**De Interés General**

- * Lo más importante que aconteció en los tres últimos meses
- * Reportajes
- * Información
- * Artículos de Fondo

**Contenido del
Próximo Número**

Depende de los mensajes e información del número en cuestión y del archivo recopilado

Convocatoria

- * Actividades a corto plazo
- * Tarjetas navideñas
- * Las calificaciones de los hijos
- * Participación interna (emitir mensajes o archivo)

Caras Nuevas**¿Quiénes entraron?**

- * Foto y breve información sobre ellos

Encuestas

- * Para la participación de los empleados (contestación)

BIBLIOGRAFÍA

Andión Mauricio, citado en *Factores que influyen en la incorporación de los egresados de la facultad de ciencias políticas de la UNAM al mercado laboral* Cárdenas Toledo Nicandro, Tesis UNAM, 1993.

Andrade Rodríguez de San Miguel Horacio "Aspectos interculturales de la Organización" en *Alta dirección*. México 1989, Vol.1 No.3.

Andrade Rodríguez de San Miguel Horacio, "¿Qué es la comunicación organizacional?" en la Revista *Managment Today*, mayo 1993.

Anuario Estadístico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), 1990.

Bennis Warren G., *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo educativo interamericano. México 1973.

Berlo K. David, *El proceso de la comunicación*. El Ateneo. Buenos Aires 1977.

Bonilla Gutiérrez Carlos. *La comunicación función básica para las relaciones públicas*. Trillas. México 1988.

Brown J.A.C., "La organización formal en la industria" y "La organización informal en la industria", en **Rodil Urrego Florencio**, **Mendoza Trejo Francisco**. *Lecturas sobre organización*. México. Trillas 1974.

Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México 1987.

Cárdenas Toledo Nicandro *Factores que influyen en la incorporación de los egresados de la facultad de ciencias políticas de la UNAM al mercado laboral* Tesis UNAM, 1993.
Revista *AGA Amigos* de octubre-diciembre 1991.

Carpizo Jorge, citado en *Factores que influyen en la incorporación de los egresados de la facultad de ciencias políticas de la UNAM al mercado laboral* Cárdenas Toledo Nicandro, Tesis UNAM, 1993.

Castaño Azmitia Darvelo A. *Crisis y desarrollo de las organizaciones*. U.N.A.M. México 1984.

Davis Keith *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México 1987.

Duhalt Krauss Miguel F. *Técnicas de comunicación administrativa*. U.N.A.M. México 1983.

ENEP Acatlán, Proyecto de Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo, 1993.

Fernández Collado Carlos, "Organización, información y comunicación" en **Fernández Collado Carlos**, et. al., *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México 1991.

Jablin M. Frederick, "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro", en **Fernández Collado Carlos**, **Gordon L.Dahnke**. *La comunicación humana. Ciencia social*. McGraw-Hill. México 1986.

Johansen Bertoglio Oscar. *La comunicación y la conducta de la organización.* Diana. México 1975.

Hernández Sampieri Roberto "Medios de comunicación en las organizaciones" en **Fernández Collado Carlos, et. al.,** *La comunicación en las organizaciones.* Trillas. México 1991.

Herzberg Frederick, citado en **Cámara Puerto Celia Noemí y Pérez-Gil Hernández Martha,** *Elaboración de una estrategia de comunicación destinada a prevenir y/o resolver conflictos humanos dentro de una organización.* UIA. México 1991.

Homs Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa.* Grupo Editorial América, México 1990.

Martínez de Velasco Arellano Alberto, "Escuelas de Comportamiento Organizacional" en **Fernández Collado Carlos, et. al.,** *La comunicación en las organizaciones.* Trillas. México 1991.

Mayntz Renate, "Tipología de las Organizaciones" y "La sociedad organizada", en **Rodrig Urrego Florencio, Mendoza Trejo Francisco.** *Lecturas sobre organización.* México. Trillas 1974.

Muriel María Luisa, Rota Gilda. *Comunicación Institucional.* Ciespal 1980.

Peters Thomas J., Waterman Jr. Robert H. *En busca de la excelencia.* Lasser Press. México 1984.

Philp H. Coombs, citado en *Factores que influyen en la incorporación de los egresados de la facultad de ciencias políticas de la UNAM al mercado laboral* Cárdenas Toledo Nicandro, Tesis UNAM, 1993.

Restrepo J. Mariluz "El rumor o el susurro del sentido" en la Revista de la Comunicación Organizacional *Documentos* A.M.C.O. México, agosto 1992.

Rodrig Urrego Florencio, "Organización formal y organización informal" en **Rodrig Urrego Florencio, Mendoza Trejo Francisco.** *Lecturas sobre organización.* México. Trillas 1974.

Rogers M. Everett, Agarwala-Rogers Rekha, *La comunicación en las organizaciones.* McGraw-Hill. México 1980.

Sánchez Bedolla Graciela "Técnicas de desarrollo de grupos" en **Castaño Azmitia Darvelio A. et. al.**, *Desarrollo social y organización*. IEE,S.A. México 1981.

Sánchez Martínez Alejandro "Efectos organizacionales del contacto comercial creados por el TLC" en la Revista *Managment Today*, junio 1992.

Scott G. William y Mitchell R. Terence "Procesos de comunicación" Revista *Managment Today*, abril 1985

Williams Frederick *The new communication*. Ed. Wadsworth. Estados Unidos 1984.

ÍNDICE

Agradecimientos	
Prefacio	15
Introducción	17

CAPITULO 1

El egresado de periodismo y la comunicación organizacional

1.1 Problemática del egresado de periodismo y/o comunicación	20
1.2 La comunicación organizacional como alternativa de desarrollo	26
1.3 La comunicación organizacional en la ENEP Acatlán	27
1.4 El campo de estudio de la comunicación organizacional	28
1.5 Perspectivas actuales de la comunicación organizacional	29

CAPITULO 2

El interés de la comunicación dentro de las organizaciones

2.1 Antecedentes de la comunicación organizacional	30
2.2 Teoría clásica	32
2.3 Teoría humanista	34
2.4 Teoría de sistemas	37
2.5 Teoría de contingencia	38
2.6 La comunicación en la noción actual de la organización como sistema	40
2.6.1 Sistemas abiertos sobresalientes	42
2.7 Tipología de las organizaciones	43

CAPITULO 3

Tópicos de la comunicación organizacional

3.1 Acercamiento a la comunicación organizacional	47
3.1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	47
3.1.2 Proceso de la comunicación en las organizaciones	48
3.1.2.1 Naturaleza de la comunicación en las organizaciones	50
3.1.2.2 Necesidad de la comunicación en las organizaciones	50
3.1.2.3 Funciones de la comunicación en las organizaciones	51
3.1.2.4 Tipología de los canales de comunicación	51
3.1.2.4.1 Funciones de los canales de comunicación	52
3.1.2.4.2 La publicación interna	53
3.2 Las redes de comunicación en la organización	54
3.2.1 Niveles de comunicación	54
3.2.1.1 Comunicación formal (Oficial)	55
3.2.1.1.1 Comunicación ascendente	55
3.2.1.1.2 Comunicación descendente	55
3.2.1.1.3 Comunicación horizontal	55
3.2.1.2 Comunicación informal (No oficial)	55
3.2.1.2.1 Grapevine (enredadera)	56
3.2.1.2.2 Rumor	56
3.2.2 Barreras que afectan el proceso de la comunicación	57
3.3 Comunicación externa y relaciones públicas	58
3.4 Ambientes organizacionales	59
3.5 El clima organizacional	60
3.6 Cultura organizacional	61
3.7 Desarrollo organizacional	62
3.8 Los grupos	63
3.8.1 Cultura de grupo	63

3.8.2 Estructura de grupo	64
3.8.3 Liderazgo	65
3.9 El comunicador organizacional como agente de cambio	66
3.9.1 Metas	67
3.9.2 Actividades	68
3.9.3 Parámetros para realizar un diagnóstico	69
3.9.3.1 Un modelo de auditoría de comunicación organizacional	70

CAPITULO 4

Las necesidades de AGA: Un caso específico

4.1 Contextualización	74
-----------------------------	----

CAPITULO 5

Observación, investigación y análisis en AGA

5.1 Diagnóstico sobre AGA	79
5.1.2 Manifestaciones conceptuales	81
5.1.2.1 Filosofía	81
5.1.2.2 Símbolo	81
5.1.2.3 Mitos	81
5.1.2.4 Valores y creencias	82
5.1.3. Manifestación estructural	82
5.1.3.1 Políticas y procedimientos	82
5.1.3.2 Normas	83
5.1.4 Manifestaciones conductuales	83
5.1.4.1 Lenguaje	83
5.1.4.2 Comportamiento no verbal	83
5.1.4.3 Formas de interacción	84
5.1.5 Manifestaciones materiales	84
5.2 Investigación, observación y análisis	84

CAPITULO 6

Sugerencias y alternativas para AGA

6.1 Propuestas	86
6.1.2 ¿Cuáles son los objetivos?	87
6.2 Estrategias a seguir	91
6.2.1 Encuestas para el diagnóstico que no se llevó al cabo	91
6.2.1.1 Imagen y conocimiento de la empresa	92

6.2.1.2 Políticas	92
6.2.1.3. Objetivos, metas, filosofía, creencias y valores	92
6.2.1.4 Comunicación descendente	93
6.2.1.5 Comunicación ascendente	93
6.2.1.6 Fuentes actuales y requeridas de información	93
6.2.1.7 Evaluación de los medios	94
6.2.1.8 Comunicación y cooperación entre compañeros	94
6.2.1.9 Participación e integración	94
6.2.1.10 Trabajo	95
6.2.1.11 Condiciones de trabajo	95
6.2.2 Reuniones con libre intercambio de ideas	96
6.2.3 Política de puertas abiertas	97
6.2.4. Medios de comunicación en la empresa	99
6.2.4.1 Folletos sobre la empresa	99
6.2.4.2 Folletos de bienvenida	99
6.2.4.3 Boletines informativos	100
6.2.4.4 Carteles motivacionales	100
6.2.4.5 Canales de comunicación abierta	100
6.2.4.6 Tablero	100
6.2.4.7 Medios audiovisuales	100
6.2.4.7.1 Video	101
6.2.4.7.2 Audio	101
6.2.4.7.3 Línea directa	101
6.2.4.7.4 En terminal	101
6.2.5. La revista interna	101
6.2.5.1 Necesidad de una publicación interna	102
6.2.5.2 Propósito de la publicación interna	102
6.2.5.3 Funciones	103
6.2.5.4 Campo de acción	103
6.2.5.5 Refuerzos principales	103
6.2.5.6 Objetivos de la publicación interna	104
6.2.5.7 Beneficios	104
6.2.5.8 Propuesta de contenido	104
Conclusiones	107
Anexos	112
Bibliografía	120
Índice	124