

102

Zejem



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



**COMUNICACION
ORGANIZACIONAL**
HERRAMIENTA ESTRATEGICA
EN EL AMBITO DE LAS
ORGANIZACIONES

Tesina para obtener la licenciatura
PSICOLOGIA DEL TRABAJO
Presentada por
LUIS NETZAHUALCOYOTL GRANADOS RAMOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
MTRO. JAVIER GRANADOS ESPINOSA

Director de la Tesina

México, D.F. 1995



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

RECONOCIMIENTOS

Expreso mi gratitud a todas aquellas personas que de una u otra manera me han apoyado para llegar a este momento de mi vida.

Para quienes me permitieron vivir y han sido ejemplo, especialmente en el estudio, mis padres

Dora Ramos Cárdenas
Luis Granados Mora

Para quienes han contribuido con sus conocimientos, vivencias y disciplina, básicos para mi formación

Todos los profesores

Para quienes aportaron sus valiosos comentarios en la edición final de la presente tesina y formaron parte del jurado

Héctor Lara Tapia
Jorge Cappon Gotlib
Patricia Meraz Ríos
Ms. Loreto Ponce Heredia

Para quien dirigió la tesina, amigo, profesor y parte del jurado, que me brindó en todo momento su apoyo, retroalimentación y paciencia.

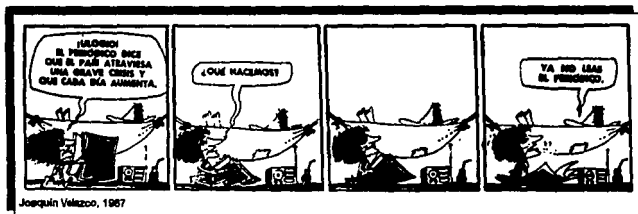
Jaime Grados Espinosa

Para todos ellos y para quienes de manera involuntaria he omitido sus nombres

Mil Gracias...

INDICE

INTRODUCCION	7
ORGANIZACION	11
Elementos de la organización	
Organización y trabajo	
Organizaciones inteligentes	
COMUNICACION	23
Elementos del proceso de comunicación	
Barreras de la comunicación	
Comunicación y organización	
COMUNICACION ORGANIZACIONAL	35
Elementos de la comunicación organizacional	
Acepciones del término comunicación organizacional	
Funciones de la comunicación organizacional	



Comunicación organizacional (continúa)...

Niveles de acción de la comunicación
organizacional
Clasificación de la comunicación en
las organizaciones
Imagen e identidad organizacional
Identidad visual
Comunicación en las organizaciones

PROCESOS DE CAMBIO**55**

Madurez de la organización
Implementación del cambio
Planeación estratégica
Comunicación y procesos de cambio
Excelencia de la comunicación
organizacional

COMUNICACION ESTRATEGICA**69**

Planeación estratégica y comunicación
Modelos de comunicación implementados
en las organizaciones
Entorno Organizacional
Punto de partida

CONCLUSIONES**81****BIBLIOGRAFIA****85**



INTRODUCCION

**Sabremos quienes somos
cuando veamos lo que
hemos hecho.**

Pierre Drieu La Rochelle

INTRODUCCION

La globalización de los mercados ha impactado con severidad en las organizaciones en sus diferentes formas de operar, dirigir, promoverse, competir y comercializar. Dicha globalización ha obligado a su personal a que piensen en términos mundiales, aún cuando actúen en mercados locales.

Las organizaciones que busquen permanecer en un mundo dinámico y competitivo, deben revisar la imagen que proyectan para poder llegar apropiadamente a los nuevos públicos, cuya cultura y patrones de información, difieren de las que se viven en su lugar de origen.

En la actualidad se vive una competencia traducida en una guerra de ideas, conceptos e imágenes, donde las organizaciones competidoras se centran en el cliente, en cuya mente se da la gran batalla por ganar mercados.

Por otra parte, es generalizada la idea

acerca de que una organización comunica única y exclusivamente cuando hace publicidad, relaciones públicas o una promoción. Sin embargo, una organización con su sola actuación comercial está construyendo una cierta cantidad de compromisos.

Cuando una organización habla acerca de sí misma, de quién está detrás de los productos y servicios, más allá de generar un beneficio comercial, se está previniendo de diversas amenazas a las que todas las organizaciones están expuestas.

Más aún, una organización que se mantenga en silencio, que no escuche a sus públicos ni satisfaga la necesidad que éstos tienen de informarse, no tendrá derecho a quejarse en el momento en que ella necesite hablar, y halle dificultades para hacerlo y/o ser aceptada, volviéndose mucho más vulnerable.

Como se podrá apreciar el estratégico y táctico manejo de la comunicación se ha convertido en un factor competitivo clave, donde todos tenemos nuestro granito de arena que aportar, como emisores y receptores activos, o pertenecer a varios públicos al mismo tiempo.

Tanto el concepto como el contenido de la comunicación se centra en el cliente para influir en sus percepciones de manera que se produzca una imagen favorable hacia la organización, así como la diferenciación y posicionamiento de los productos.

Ahora bien, es menester atender al receptor inmediato de una organización, determinante en todo proceso de comunicación externa: el personal. Los colaboradores con que cuenta una organización constituyen el receptor primario que debe atenderse con el objetivo de crear y fortalecer una cultura propicia a los objetivos estratégicos organizacionales; comportamientos y acciones que transmiten en forma clara la identidad de la organización.

Es así que el personal de una

organización se convierte en el verdadero emisor y condicionante, tanto de la identidad como de la imagen corporativa y todo ello con el fin de lograr sobre la competencia ventajas sustanciales y sostenibles.

Sumado a lo anterior, cuando el público receptor ha introyectado nítida y favorablemente la imagen corporativa de una organización en su mente, influye en muchas de las decisiones que diariamente toma, no únicamente referidas a la elección de productos, lo que constituye un importante peso en el valor comercial. Sin duda, otra ventaja competitiva

El propósito de la presente tesina es ofrecer un punto de partida para abordar la comunicación organizacional como proceso, que beneficia tanto a las organización como al psicólogo del trabajo. A la primera le apoya en el logro de sus objetivos estratégicos y al segundo porque le ofrece una alternativa más para su desempeño. Para ambos, la posibilidad de explorar un camino enriquecedor en todos sus aspectos.

CAPITULO I

ORGANIZACION

Abordar el tema de la comunicación organizacional implica el análisis del binomio que la constituye. La primera parte se refiere al escenario donde ésta se presenta: la organización. Sin embargo, esta palabra ha tenido diferentes connotaciones, lo que hace necesario su definición y ubicación como sistema. Más adelante se revisarán los diferentes enfoques que han existido alrededor de la organización y el trabajo para finalizar con las organizaciones inteligentes, que por su actualidad y relevancia son importantes para entender e incursionar en el tema que nos compete y en la organización misma.

TEMAS

- Organización. Definición.
- Elementos de la organización
- Organización y trabajo. Escuelas.
- Organizaciones inteligentes.

ORGANIZACION

Ciertos vocablos tienen la característica de evocar numerosos conceptos o realidades. Organización es uno de ellos. La palabra organización significa a la vez "acción de organizar" y "conjunto organizado". Para efectos del presente nos interesa este último que puede corresponder a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

En este sentido Smith y Wakeley (1972) definen a la organización como "un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de una estructuración planificada, de como se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación

y de cómo defina y trabaje para lograr metas".

Bertalanffy a su vez define a la organización como "un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen". Lo que nos remite a la noción de sistema (L. U. Bertalanffy.

General System Theory, 1956).¹

Un sistema es un grupo de unidades con cierto grado de estructura y que se diferencia de su ambiente por una frontera, definida por los flujos de comunicación. Esta frontera, que es como se denomina a la línea divisoria entre la organización y la suma de factores físicos y sociales externos a la misma, llamados en su conjunto

¹ Citado por Annie Bartol, 1992

"ambiente" deberá cruzarse constantemente para el funcionamiento adecuado del sistema. Los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización. De igual modo, los cambios internos en la organización y que constituyen el "clima" organizacional tienen un impacto constante sobre su ambiente. "La interacción entre la organización y su ambiente es vital para el proceso de innovación" (Zaltman, G. Innovations and Organizations. 1973)².

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Myers y Myers (1962) establecen la existencia de algunos elementos básicos que todas las organizaciones comparten:

- **Tamaño.**- A medida que la organización incrementa su tamaño se vuelve más compleja, la coordinación más difícil y la comunicación más necesaria y ardua.



- **Acciones interdependientes.**- Las personas que integran la organización influyen mutua y recíprocamente.

Quando los individuos desarrollan finalidades comunes, actúan de manera cooperativa y unen sus esfuerzos y recursos para alcanzar esa meta común, generándose interdependencia.

- **Ubicación en el tiempo y el espacio.**- Las organizaciones existen en un contexto, en un ambiente al que deben responder y tienen límites que las separan de dicho ambiente.

2

Citado por Smith y Wakoley, 1972.

- **Insumos.**- En cualquier organización se requieren para su proceso elementos tangibles e intangibles que serán transformados finalmente en un producto o servicio.

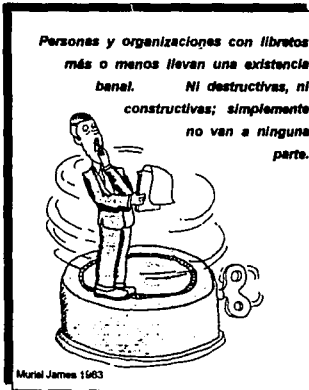
- **Actividades coordinadas.**- Los materiales y la energía ingresan en la organización para ser elaborados por las personas que trabajan juntas para producir los resultados deseados. Las actividades son coordinadas porque las labores a realizar se subdividen en tareas individuales que a menudo se departamentalizan. Estas actividades son posibles gracias a la comunicación.

- **Producto.**- Los bienes y servicios se reintegran al ambiente como resultado de las actividades de la organización.

Existen diferentes tipos de organización. En un continuo que va de la organización pequeña sin mucha cohesión, cuya naturaleza es esencialmente informal y casi espontánea, hasta la organización de gran tamaño, que surge de manera compleja y es más estructurada y formal.

Para Annie Bartoli (1991) los elementos que distinguen a una organización son:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo
- Distribución de roles y tareas a realizar
- División de la autoridad y el poder formal
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo
- Sistema de comunicación y coordinación
- Criterios de evaluación y control de resultados.



Keith Davis y John Newstrom (1991) proponen a la organización como un sistema de "interés mutuo" donde las organizaciones necesitan a las personas y éstas también a las organizaciones para alcanzar metas de

ORGANIZACION Y TRABAJO

Desde principios del Siglo XX se han realizado numerosos trabajos en el mundo occidental sobre la organización con vistas a proporcionar el modo de

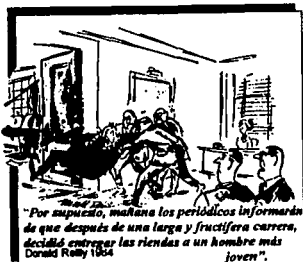


interés mutuo. Al compartir un tiempo y espacio este interés cristaliza en el logro mutuo de metas.

A este último modelo se le puede agregar que la comunidad donde se encuentra inmersa una organización también tiene un interés que al combinarse en el mismo tiempo y espacio también participa en el logro de las metas.

distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo y, la estructuración global de la empresa formalizada en un gráfico.

Para nosotros es importante conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías sobre la organización si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; como obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para



ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto y, cómo se establecen los canales de comunicación para su funcionamiento.

Alberto Martínez de Velasco Arellano en 1991 propuso para estas interrogantes cuatro escuelas teóricas fundamentales:

La teoría clásica: estructuración y definición precisa. Esta representada por Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol, principalmente.

La teoría humanista: factores sociológicos y psicológicos. Corriente

representada por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris.

La teoría de sistemas: apertura al medio e interrelación de las partes. Principalmente por E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

La teoría contingente: el impacto del contexto. Joan Woodward, Tom Burns y G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, básicamente.

A su vez, Davis y Newstrom (1991) analiza otro modelo que lo califica de Híbrido: Teoría Z de William Ouchi.

Podemos afirmar que de acuerdo a las características de nuestra época, toda persona de una u otra manera está involucrada en algún tipo de organización. La comunicación es lo que permite que las personas se coordinen, de ahí que sea la esencia de la organización, el elemento de enlace que mantiene unidas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Por esto, los requerimientos de una mejor

TEORIA CLASICA

AUTORES	TEMAS	CONCEPTOS
Max Weber	Burocracia Reglas y procedimientos	Contar con una jerarquía de autoridad bien definida. Desarrollar normas, reglas y estándares de operación precisas Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
Frederick W. Taylor	Organización científica del trabajo	El personal debe ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre las bases de poder o influencia. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus característi
Henry Fayol	Racionalización de las actividades administrativas	División del trabajo, autoridad y responsabilidad definidas. Disciplina, unidad de mando unidad de dirección. Remuneración del personal, centralización y cadena escalar. Orden, equidad, estabilidad en el personal.

TEORIA HUMANISTA

Elton Mayo	Experiencia de Hawthorne	Impactos en la eficacia producidos por el cambio, la consideración, y el grupo.
Kurt Lewin	Dinámica grupal	Impacto del liderazgo, la comunicación interna, relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.
Rensis Likert	Factores de satisfacción	Por una dirección participativa.
F. Herzberg	en el trabajo	Factores intrínsecos (contenido) y extrínsecos (condiciones de trabajo).
A. Maslow	Estudio de las necesidades del hombre	Cinco niveles jerarquizados de necesidades: desde niveles de subsistencia hasta niveles de evolución personal.

AUTORES	TEMAS	CONCEPTOS
D. Mc Gregor	Estilos de autoridad	Concepciones de la naturaleza humana y su influencia en el estilo de encuadre.
Chris Argyris	Administración participativa Enriquecimiento del trabajo	Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás. Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes. Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes. Habilidad de accionar actividades dirigidas 'hacia adentro y afuera'. Influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales.

TEORIA DE SISTEMAS

Emery y Trist	Movimiento sociotécnico	Interacción de obstáculos técnicos y sociales. Agrupación del trabajo por principios.
D. Katz y R. Kahn	Enfoque sistémico	La organización como sistema abierto. Administración de sistemas. Principios de los sistemas sociotécnicos.

TEORIA CONTINGENTE

J. Woodward	Estructuras diferentes	A tecnología y producción diferente corresponde estructura diferente
T. Burns	Estilo administrativo	Impacto de las demandas del medio ambiente en los estilos administrativos.
G.M. Stalker	orgánico	
P. Lawrence	Impacto del medio	Elección de la organización en función del grado de incertidumbre del medio.
Jay Lorsch	ambiente	Equilibrio de la pareja integración-diferenciación.

Cuadro adaptado de Annie Bartoli y Alberto Martínez de Velasco (Citado por Fernández C)

comunicación dentro de la organización son cada vez mayores.

Asimismo los factores vinculados a la cultura o a los poderes por sí mismos inciden en los modos y hábitos de comunicación, que a su vez influirán en la organización. Como lo afirma Bartoli (1991): "organización y comunicación están vinculadas al funcionamiento de la empresa".

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

En la actualidad, las personas tienen cada vez menos tendencia a actuar de forma pasiva, como lo afirma Ma. Eugenia Rico en su tesis (1991).

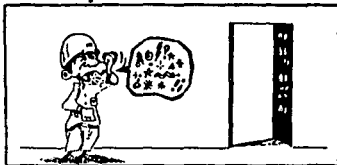
Agrega que las personas no sólo desean recibir información para entender su trabajo, sino también participar crítica y constructivamente en las directrices que reciben y tomar iniciativas en su trabajo

cotidiano, del mismo modo que las toman en su vida diaria. En otras palabras: "fomentar el pensamiento colectivo".

Al respecto, la función de comunicación debe estructurarse con base en el esquema de la "organización inteligente", propuesto por Peter Senge en 1990.

Las organizaciones inteligentes son aquellas que están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento,

¿COMO PODRIAMOS MEJORAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL ?



Eugenio Manilla C., 1969

donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

En las organizaciones inteligentes convergen cinco disciplinas, corpus teórico y técnico que se deben estudiar y dominar para llevarlas a la práctica:

- 1) Pensamiento sistémico
- 2) Dominio Personal
- 3) Modelos Mentales
- 4) Construcción de una visión compartida
- 5) Aprendizaje en equipo.

Para Peter Senge la quinta disciplina viene a ser el pensamiento sistémico, puesto que integra a las demás disciplinas en un cuerpo coherente.

Este esquema demanda alta flexibilidad en las actividades y requiere de gente pensante, donde cada integrante se convierte en un agente de cambio e innovación. La organización inteligente se sustenta en la capacidad de aprendizaje.

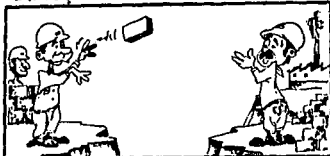
En este sentido, Jaime Grados Espinoza, profesor de la Facultad de Psicología (UNAM)³, en entrevista concedida para el desarrollo del presente trabajo, aseveró que las organizaciones inteligentes son aquellas que suelen capacitar a las personas, que tienen una filosofía de desarrollo, que tienen bien definida su misión de lo que van a realizar y que también tienen la habilidad de saberse desprender o de impulsar a las personas con las que están trabajando.

Mucho de lo que se pensó cuando una persona ingresaba a la organización y que se iba a quedar para toda la vida, ha quedado en el pasado. Las personas reciben conocimientos y formación de habilidades mientras que la organización recibe un buen desempeño producto de su concurso dentro del trabajo para que al cabo de tres o cinco años, la relación termina y, en buenos términos.

Jaime Grados añade que también una organización inteligente es la que ve en la capacitación una inversión y no un

3

¿COMO PODRIAMOS LOGRAR TRABAJAR MEJOR EN EQUIPO?



Eugenio Manilla C. 1989

gasto, es la que ve en los sistemas de comunicación la forma de hacerlos más fluidos, más prácticos, con la misma tónica financiera. Es la que siempre está atenta a la tecnología de punta, con capacidad de explorar, de buscar y de aprender.

Empero, Peter Senge afirma que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Se trata de un aprendizaje generativo donde los tiempos no necesariamente son simultáneos entre el individuo y la organización.

Sobre el particular, Jaime Alonso Gómez (1993) agrega que "si para el individuo el aprendizaje representa el desarrollo de conocimientos y entendimientos,

para la organización representa cambios en la estructura y en los productos de la organización."

"Si para el individuo representa un cambio en mapeos mentales anteriormente contruidos, para la organización representa cambio en los patrones de interrelación y formas de funcionar".

Las ideas y conceptos sobre las organizaciones inteligentes proporcionan las pautas, lineamientos e inspiración para estructurar la función de la comunicación, que por naturaleza es muy rica en conocimientos, información e ideas.

CAPITULO 2

COMUNICACION

La segunda parte del binomio se refiere al tema de la comunicación, mismo que se diferenciará de la información. Para entender este proceso se revisará desde la perspectiva que ofrece David K. Berlo; asimismo, la barreras intrínsecas de dicho proceso. La comunicación, reflejo fiel de lo que sucede en la organización, se analizará desde las diferentes teorías expuestas en el anterior capítulo. Como parte final, se resaltaré la importancia de mantener un esquema adecuado de comunicación en la organización que refleje congruencia, tomando como base el elemento más importante: el receptor.

TEMAS

- Comunicación e Información.
- Elementos de la comunicación.
- Barreras de la comunicación.
- Comunicación y organización.

COMUNICACION

Como vimos anteriormente, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Pero al referirnos a tal proceso caemos en la cuenta que comunicación e información son términos aplicados como si fuesen sinónimos.

Sin embargo, la mayor diferencia entre comunicación e información es la necesaria existencia de retroalimentación como parte del proceso de comunicación (Smith y Wakeley, 1972).

Por lo tanto, un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación.

Como lo afirma Fernández Collado (1991), la información representa la elaboración de patrones y su establecimiento depende de un proceso de aprendizaje que realiza cada persona en forma particular.

Otro concepto importante en relación con lo anterior es la incertidumbre.

Mientras más estructurada esté una situación, es decir, mientras más predecibles sean algunos patrones, hay mayor información y se reduce la incertidumbre. De hecho, la información es el antídoto de la incertidumbre.

Para Myers y Myers (1982) toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor de comunicación.

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos, que se expresan en forma simbólica. Así, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas.

Los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales.

Fernández C. agrega para que exista comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos y sus referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos. No existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del



mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes. Por esta razón, David K. Berlo manifestó que los significados están en el receptor y no en los mensajes.

Para Sergio Flores y Emiliano Orozco (1990) el término comunicación, en su acepción más general, es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Para el desarrollo del presente trabajo,

retomaremos la definición propuesta por Jesús María Cortina quien afirma que "la comunicación es el acto, o serie procesual de actos, realizado por una persona, cuya finalidad o resultado es hacer brotar en otra persona, mediante el manejo de signos, una idea o un conjunto de ideas que influyan en la modificación o refuerzo de su conducta" (Teoría de la comunicación y la filosofía". Revista de Filosofía U.I.A. México, Sep-Dic. 1973).¹

Con esta definición se propone dejar asentado lo siguiente:

1. La comunicación es un proceso que básicamente se propone influenciar al receptor con un fin determinado. Esta relación o interacción propicia que la comunicación sea eficaz o ineficaz.
2. El responsable principal de que la comunicación se lleve a cabo eficazmente es el emisor, para lo cual tiene que valerse de una estrategia definida previamente
3. La calidad de la comunicación está

determinada por el grado en que las ideas del receptor, resultado del mensaje recibido, son similares a las ideas que el emisor tenía en mente al iniciar el proceso.

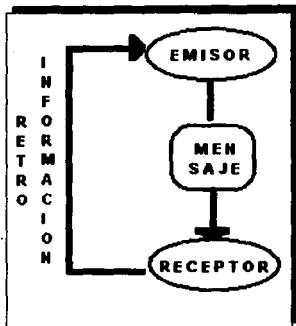
4. La comunicación como proceso es aquel que "fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes" (Ma. Luisa Muriel y Gilda Rota. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Ciespal, Quito, 1980).²

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION

David K. Berlo identifica seis ingredientes en los procesos de comunicación:

- 1) La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje.
- 2) El codificador, que es quien da forma al mensaje.
- 3) El mensaje tal y como será

¹ Citado por Salvador R. Sánchez Gutiérrez, 1991.
² Citado por Carlos Fernández Collado, 1991.



transmitido.

- 4) El canal que transmitirá el mensaje.
- 5) El decodificador que lo interpretará.
- 6) El destinatario del mensaje.

Estos elementos pueden ser integrados en cuatro, como lo describen en sus obras Arias Galicia (1975), Fernández Collado (1991) y, Flores y Orozco (1973): Emisor, Mensaje, Canal (Medio) y Receptor.

A este modelo, Fernández Collado incluye otros dos:

- 1) Efectos.- Son los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por el emisor.

- 2) Retroalimentación.- Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por el emisor. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

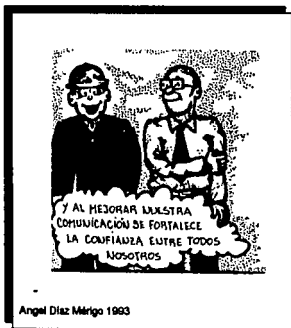
Este proceso que reviste vital importancia para la vida del ser humano no deja de ser susceptible a barreras que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta (Flores y Orozco (1973) y Arias Galicia (1975).

Salvador Sánchez (1991) define a la barrera como "cualquier factor que causa interferencias en el proceso comunicativo y que, por tanto, impide que la interpretación que el receptor da al mensaje corresponda con suficiente precisión a la intención que tenía el emisor al enviarlo".

Es decir, una barrera es un elemento de ruido que atenta contra la similitud de

las ideas del receptor con respecto a las del emisor una vez que el mensaje ha sido recibido. Entre las más importantes se mencionan:

1) Semánticas.- Cuando su origen radica en problemas de sentido, significado, acepciones del lenguaje y



en general de los símbolos que se utilizan y, su decodificación.

2) Físicas.- Deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

3) Fisiológicas.- Ocasionadas por malformaciones, disfunciones y otras

limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

4) Psicológicas.- Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios, actitudes y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

5) Administrativas.- Se refieren a la estructura, el funcionamiento de la organización y al proceso administrativo.

Salvador Sánchez (1991) agrega otros dos fenómenos con fuertes interferencias en la comunicación.

1) Sobrecarga de información.- Es el punto a partir del cual, por exceso, una persona ya no puede procesar la información que recibe en forma racional, sistemática y precisa. Rebasar el 'umbral de captación'.

Asimismo, este fenómeno también se presenta cuando el emisor incluye más información de la que corresponde para

el objetivo del mensaje, distrayendo la atención del punto central.

2) **Escasez de información.**- Ocurre cuando uno de los participantes en la relación comunicativa carece de la información suficiente y necesaria para desempeñarse óptimamente durante la misma.

Para salvar dichas barreras y asegurar la calidad en el proceso, Salvador Sánchez propone los siguientes principios:

En este punto tenemos que recordar que toda información pasa por un proceso de selectividad, esto es, que el receptor escoge de entre todo el torrente informativo aquellas noticias que desea conocer, ignorando el resto (Homs Quiroga, 1990).

Smith y Wakeley (1972) afirman que la gente ve la información desde su propio de vista, escoge los hechos que ajustan en ese punto de vista y, desecha los que no embonan.

PRINCIPIOS DE CALIDAD EN LA COMUNICACION

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Conocer el receptor | 5. Utilizar la retroalimentación |
| 2. Enviar el mensaje en el momento adecuado | 6. Recurrir a la redundancia |
| 3. Dosificar la información | 7. Emplear canales alternativos |
| 4. Usar un lenguaje sencillo | 8. Verificar la actuación del emisor |

COMUNICACION Y ORGANIZACION

Según anotamos anteriormente, David K. Berlo asegura que el receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación. Si el mensaje no logró impactar al receptor, de nada sirvió enviarlo.

Asimismo, agregan que esto se agrava al considerar que tendemos a suponer similitud entre nosotros y aquellos con quienes congeniamos y nos sentimos afines.

Aunado a lo anterior, en muchas organizaciones, a veces, se sobre-

entiende que con tener saturados de información a sus colaboradores ya existe buena comunicación.

involucrados y, a los sistemas de trabajo propios de cada área.

Por su lado, Miguel Duhalt (1970) identifica tres barreras que se presentan en las organizaciones.

1) Tiempo.- Se refiere al lapso de tiempo que transcurre

entre la emisión de un mensaje y la recepción de éste.

2) Lugar.- Se presenta cuando existen obstáculos naturales propios de la distancia que se da entre la fuente emisora y el receptor.

3) Divisiones de la estructura. Está determinada por el número de niveles jerárquicos, campos de acción de los



En su tesis, Silvia Cardona y Estela Reséndiz (1979) puntualizan que la utilización de los canales de comunicación también están determinados por el nivel jerárquico, entre mayor

es el nivel mayor es su utilización.

Este hecho, añaden las profesionistas genera predisposición, apatía, imposibilidad de respuesta debida a la nula práctica de la comunicación y, al acatamiento de instrucciones en forma ciega.

Como se puede apreciar, la información simple deja al receptor en el papel de

espectador, marginado y sin posibilidad de participar en el asunto del cual se le informa.

Sólo cuando tiene acceso a la retroalimentación es cuando se siente participe e integrado a los objetivos de la fuente emisora.

Y todo esto porque los directivos no tienen bien claros sus objetivos ante la comunicación de tal forma que les permita obtener retroalimentación por parte de sus colaboradores.

Annie Bartoli (1992) afirma que en las organizaciones cuando llega haber vestigios sobre una comunicación ordenada, en muchos casos se confunde la forma de informar con el sistema de comunicación. Las organizaciones producen a menudo información en la creencia de tener una "buena comunicación interna".

Estas formas de informar sufren frecuentes anomalías que pueden resumirse en tres:

- Volumen de información inadaptada.-

Son los que producen sobreabundancia de datos, escasa información o difusión entre unos pocos.

- Calidad de información insuficiente.- Se da cuando existe imprecisión, no han pertenencia con las expectativas o su falta de adecuación al momento.

- Transmisión inadecuada.- Se percibe cuando es inadecuada su velocidad de difusión, el medio utilizado, se olvida la transmisión lateral o se presentan fallas en la decodificación - traducción evitando la comprensión.



Las distintas anomalías enunciadas anteriormente remiten a menudo a un defecto de verdadera organización de la comunicación que se manifiesta mediante acciones aisladas, carentes de lógica de conjunto.

También debemos tomar en cuenta que estamos en competencia con gran número de estímulos que demandan de la atención del receptor; y éstos crecen día con día.

Por otra parte, debemos tener presente un hecho fundamental que frecuentemente se menosprecia: las organizaciones son gente, donde unas con otras se comunican para satisfacerse y cuyo resultado final es la satisfacción de otras gentes, llámese cliente, proveedor, autoridad, accionista, etc.

Si las organizaciones son gente, entonces debemos manejar la comunicación con el mismo carácter y los mismos principios que se aplicarían para lograr una comunicación personal efectiva.

Si la finalidad de la comunicación es impactar favorablemente en el receptor, entonces hagamos llegar los mensajes a la mente y aún a las emociones, estableciendo un posicionamiento.

Si la comunicación debe ser efectiva, entonces iniciémosla a partir del receptor, conforme a sus intereses, deseos y expectativas para estimular su respuesta.

Atendiendo el concepto de cliente-proveedor, el receptor se convierte en el elemento condicionante de la comunicación.

Si los mensajes de la comunicación deben ser congruentes, no cabe duda que debemos atender prioritariamente a todos los colaboradores que integran la organización, puesto que se encuentran inmersos en un mar de comunicaciones, lo mismo actuando como emisores que como receptores, y aún como medios y mensajes en sí mismos.

Un congruente esquema de comunicación organizacional es la propuesta más adecuada.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

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

Tomado de Alberto Martínez de Velasco (Citado por Fernández C)

CAPITULO 3

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El binomio comunicación y organización, estrechamente vinculados, cristalizan en la comunicación organizacional, tema central de la presente exposición. El capítulo inicia con antecedentes y retoma la definición que propone Goldhaber en su obra así como los elementos que agrega a este proceso. Por su vasto campo se revisan los tres ámbitos de acción y las tres funciones que cubre. Más adelante se ofrece una somera clasificación de este proceso en las organizaciones: El corazón de la comunicación organizacional: la identidad, imagen y reputación que una organización adquiere en su ejercicio y la conjugación del concepto comunicativo, medios y públicos.

TEMAS

- Comunicación Organizacional. Definición
- Acepciones de la C. O.
- Funciones de la C. O.
- Niveles de acción de la C. O.
- Clasificación de la comunicación.
- Identidad e imagen organizacional
- Identidad visual
- Comunicación en las organizaciones.

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional tuvo su origen en las relaciones públicas, que tienen como dato histórico en 1906 cuando el periodista norteamericano Ivi L. Lee tuviera la idea de ofrecer a empresas e instituciones sus servicios como promotor de ellas en la prensa (Homs Quiroga, 1990).

Sin embargo, la integración de otras actividades menos intelectuales y más prácticas de las relaciones públicas -cocteles, fiestas, atención personal a visitantes, etc- ridiculizó a esta profesión tan vinculada a la comunicación, proyectando una imagen frívola.

A partir de 1970 los profesionales que comenzaban a ejercer la comunicación organizacional marcaron una nueva

tendencia, basada en la premisa de que cuanto más se conoce de una organización, más se le valora.

Con el propósito de definir a la comunicación organizacional, primero citaremos algunas que se han propuesto a lo largo de su historia¹.

Redding y Samborn (1964) definen la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización.

Zelko y Dance (1965) conceptualizan la comunicación organizacional como la interdependencia entre las comunicaciones internas -ascendentes, descendentes, horizontales- y externas -relaciones públicas, ventas y publicidad-.

¹ Citadas por Genald Goldhaber 1992

Lesikar (1972) comparte la definición anterior pero le agrega una tercera dimensión: las comunicaciones personales -intercambio informal de información y sentimientos entre los integrantes de una organización-.

Thayler (1968) identifica la comunicación organizacional como el

como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización.

Gerald M. Goldhaber (1977) identifica varios puntos de conexión entre las definiciones anteriormente citadas:



flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Identifica tres sistemas de comunicación dentro de una organización: operacionales -datos relacionados con tareas u operaciones-, reglamentarios -órdenes, reglas, instrucciones- y desarrollo/mantenimiento -relaciones públicas y relaciones con los colaboradores, publicidad y capacitación-.

Witkins y Stephens (1972) definen al sistema de comunicación organizacional

- 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Goldhaber a su vez propone la siguiente definición, misma que retoma el presente trabajo:

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Esta definición incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

En el capítulo sobre la comunicación revisamos, para fines pedagógicos, que en la comunicación intervenían seis elementos: emisor, mensaje, canal, receptor, efectos y retroalimentación.

Para abordar el estudio de la comunicación organizacional con base en la definición de Goldhaber, revisaremos tres conceptos más: red, interdependencia y relaciones.

1) Red.- Las organizaciones se componen de series de colaboradores

que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensaje entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones.

Goldhaber afirma que son varias las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite.

2) Interdependencia.- Se define a una organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente.



La naturaleza de estas relaciones será interdependiente debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

Las implicaciones de este concepto se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las variadas posiciones de la organización.

3) Relaciones.- Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente.

Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectados por personas.

En consecuencia, la comunicación organizacional debe entender y direccionar los vínculos entre las personas, grupos y organizaciones.

ACEPCIONES DEL TERMINO COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Por considerarlo de interés para el



Yolanda Nave 1993

presente trabajo, se citará el siguiente trabajo.

Al pretender dar una definición de comunicación organizacional, Horacio Andrade (1991)² distingue tres acepciones del concepto.

1) La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización.

²

Citado por Carlos Fernández C, 1991

Este razonamiento tiene su fundamento en otro igualmente obvio: la comunicación es el proceso social más importante

Entonces si la comunicación es consubstancial a cualquier forma de relación humana, también será consubstancial a la organización.

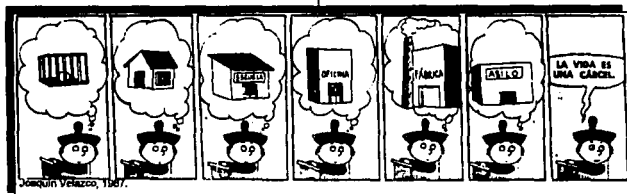
Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

2) Esta acepción presenta la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

3) La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio.

Asimismo, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que la organización cumpla mayor y más rápidamente con sus objetivos.

Horacio Andrade concluye que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que emite una organización, tanto al interior como al exterior, de una manera programada y sistemática. Esta amplia gama de mensajes, independientemente de su destinatario final, debe ser congruente



y homogénea, a fin de proyectar una imagen consistente y uniforme de la organización. Desde esta perspectiva, la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad forman parte de la comunicación organizacional, que se convierte así en un término integrador.

Las tres acepciones del concepto de comunicación organizacional propuestas anteriormente -como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades- son igualmente

válidas porque corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción.

FUNCIONES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Myers y Myers (1982) y Fernández Collado (1991) consideran que en sentido general, la comunicación organizacional puede analizarse en términos de tres funciones elementales.



1) Producción y regulación.- Esta función se ocupa de que el trabajo se efectúe y contribuye a que se cumplan los objetivos de producción de la organización.

Algunas de los puntos que cubre son: determinar metas y objetivos; determinar las áreas problema; evaluar el rendimiento; coordinar funcionalmente las labores interdependientes; determinar las normas del resultado del rendimiento; dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes; instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.

2) Innovación.- Una organización no existe independientemente de su ambiente y las presiones constantes provenientes del mismo obligan a la organización a adaptarse a él. Los cambios externos originan cambios internos en la organización para que ésta siga funcionando y crezca.

La función de innovación incluye actividades como los sistemas de sugerencias, investigación y desarrollo,

investigación y análisis de mercado, las secciones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

3) Socialización y mantenimiento.- Esta función cubre las formas de interacción humana entre los actores para el logro de objetivos y tareas. Para que los individuos permanezcan dentro de la organización y rindan adecuadamente, sus experiencias dentro de ésta deben ser gratificantes.

Incluye información que confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. En este rubro queda la información que confirma la opinión de una persona como individuo competente y valioso, contribuye a integrar expectativas que comparten los colaboradores sobre el trabajo a realizar, sobre cómo hacerlo y sobre el contexto y ambiente organizacional.

Debido a esta función, los integrantes de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como colaboradores y personas de la misma.

Esta función incluye mensajes que afectan la autoestima de los integrantes, sus relaciones interpersonales, su motivación para integrar metas individuales con los objetivos de la organización.

NIVELES DE ACCION DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Daniel Scheinsohn contempla los siguientes niveles de acción.

1) Nivel estratégico.- Es un plan de acción global que opera en el campo especulativo con decisiones no estructuradas, pero que marcan lineamientos centrales.

La estrategia es el procesado de información de inteligencia que facilita saber en dónde se está y hacia dónde se está yendo.

2) Nivel logístico.- En este nivel, permite a la organización orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la

consecución de los fines estratégicos comunicacionales.

3) Nivel táctico.- Se refiere a todo lo que tiene que ver con el arte del mejor empleo de los medios y recursos, así como también detectar el momento más adecuado para su implementación.

4) Nivel técnico.- Hace referencia a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas serán llevadas a cabo.

CLASIFICACION DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Con el objetivo de tener una panorámica de las formas de comunicación en el contexto de las organizaciones, se hará una breve sinopsis atendiendo los criterios de Flores de G. y Orozco Gutiérrez (1990).

1) En función de los medios de transmisión.- En este rubro quedan comprendidos: la palabra oral o escrita, señales y mímica, comunicación no

LA COMUNICACION EN FUNCION DE SU AMBITO

	DIADA	GPO PEQUEÑO	GPO GRANDE	MASIVO
QUIENES INTERACTUAN	Administrador/subordinado Compañeros	Administrador/subordinado Compañeros - Administradores - Personal	Departamentos/clientes total Holdings Empresarios/accionistas	Organización- Departamentos/clientes Grupos cívicos Asociaciones civiles Autoridades Universidades Proveedores Competencia Público en general
ACTIVIDADES DE COMUNICACION QUE SE LLEVAN A EFECTO	Entrevistas - Contratación - Evaluación - Información Discusión sobre - Problemas - Políticas - Procedimientos Instrucciones Conversaciones informales - Almuerzo - Descansos- - Durante la jornada	Juntas - Consejo - Gerenciales - Comité - Departamentales - Información Toma de decisiones Solución de problemas Lluvia de ideas Sesiones especializadas - Presupuestos - Ventas - Producción Sesiones entrenamiento Equipos de manufactura Equipos de trabajo Sesiones de corredor Planeación, programación	Sesiones de ventas Sesiones con sindicato Gerente general y todo el personal Sesiones de accionistas Eventos - Sociales - Culturales - Deportivos - Recreativos - Empresa-familia Sesiones interdepartamentales	Publicidad Relaciones públicas Participación comunitaria Información a clientes y proveedores - Procedimientos - Cambios de domicilio - Sistemas de crédito

Cuadro adaptado de Myers y Myers y Jorge Pelayo Pinillos, este último citado por Fernández Colfado.

verbal, símbolos convencionales y comunicación gráfica, los medios mecánicos y, la comunicación mixta.

2) En función de su contenido.- Están contemplados: comunicación interna y externa; formales, informales e implícitas; ascendente, descendente, horizontal.

3) En función de su estructura o presentación del contenido.- Aquí

quedan la orden, instrucción, información, reunión, asamblea, charla, entrevista, discurso, medida disciplinaria, reglas, manuales e instructivos, derechos y obligaciones, encuesta, quejas y sugerencias, informes y reportes, consulta, recomendaciones y acuerdo.

4) Serial.- Es aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad si es formal, o a

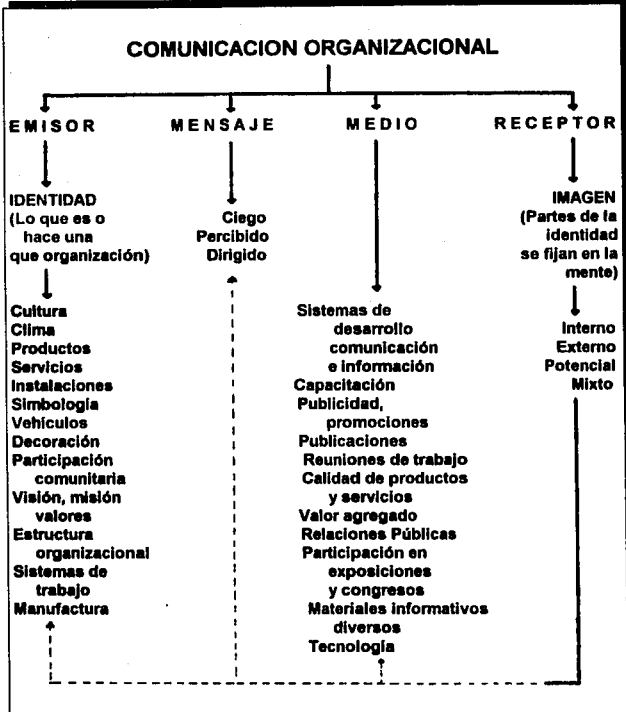
través de varios 'mediadores' si es informal u horizontal. Se caracteriza porque lo que transmite el 'mediador' más que el mensaje mismo es su interpretación del mensaje; en cada etapa el mensaje original va siendo deformado.

5) En función de su ámbito.- Interpersonal o diádico, grupo pequeño, grupo grande y, masivo (Jorge Pelayos C (1991)³.



IMAGEN E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Nicholas Ind en 1992 definió la identidad de la organización como la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único.



La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en

ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.

Puede proyectarse o comunicarse por medio de programas de identidad organizacional o corporativa; pero la identidad per se es muy difícil de cambiar, ya que constituye el verdadero eje en torno al que gira la existencia de la propia organización. La identidad no cambia de la noche a la mañana.

Asimismo, define a la imagen corporativa como la imagen que se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversores, sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje.

La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido.

Al comparar las dos definiciones, Nicholas Ind asevera que "al contrario de lo que sucede con la identidad, la

imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización se puede crear con gran rapidez. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa".

Cuando la identidad y la imagen de una organización tienen congruencia, soportadas por la calidad en el producto y en el servicio, a través de todas sus acciones diarias, da origen al buen prestigio: la anhelada reputación entre los mercados internacionales.

Nicholas Ind (1992) enfatiza que si lo anterior no actúa en conjunto y se origina una brecha entre la percepción y la realidad, la comunicación organizacional "no es una panacea. No proporcionará el éxito a una mala organización. Lo que sí puede hacer es transmitir un mensaje coherente y digno de crédito sobre lo que es una organización, lo que hace y cómo lo hace, manteniendo un fuerte control sobre los mensajes que transmite".

"Si dichos mensajes se contradicen, la imagen general tenderá a mostrarse confusa. El corolario de lo expuesto es que la comunicación organizacional no sólo exige un atento análisis, sino también una buena gestión

IDENTIDAD VISUAL

Aunque podemos creamos una imagen de una organización con gran rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más compleja.

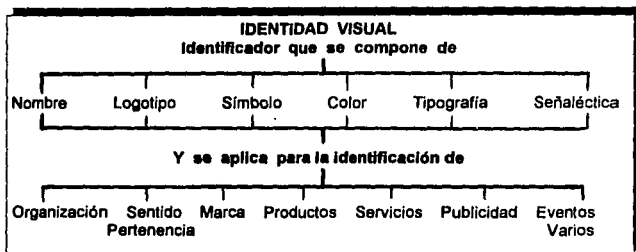
Implica diseccionar la organización en sus múltiples elementos para efectuar un análisis específico de cada uno de ellos. Uno de dichos elementos lo constituye la identidad visual.

La identidad visual son todos los elementos que identifican a una organización, que la distingue de las demás y que son percibidos por la vista. Pretende comunicar de una manera gráfica la identidad de la organización así como establecer una fácil y rápida identificación para sus públicos.

Adaptando la propuesta de Nicholas Ind (1992), el sistema de identidad visual se compone de los siguientes elementos:

1. Nombre.- El nombre comunicativo es la denominación social por la cual una organización es reconocida. Es la dimensión esencial sin la cual no se le puede concebir con diferentes funciones aparte de la visual.
2. Logotipo.- Es la forma particular que toma una palabra escrita o una grafía.
3. Símbolo.- Es un rasgo visual, una representación concreta gráfica a través de un elemento icónico que identifica a la organización.
4. Color.- Es la selección de color propia de la organización, tomada dentro de la gama cromática, que le da su identidad cromática.
5. Tipografía.- Es la manera gráfica como una organización escribe su propio nombre comunicativo

6. Señalética.- Es la señalización que emplea una organización para sus instalaciones y decoración. Unas son de aplicación general y otras adaptadas a su particular forma de funcionamiento o identidad.



COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Como se podrá apreciar todos pertenecemos a varios públicos al mismo tiempo.

Para quienes estamos al frente de la gestión de la comunicación, escuchar realmente a la organización, conocer con claridad sus necesidades y expectativas por una parte, y por la otra, facilitar canales claramente definidos y con contenido de significación, constituyen sin duda el reto de la comunicación organizacional en México.

Ello implica comprender y superar una muy fuerte inercia cultural, supone trascender desconfianzas y silencios

hondamente arraigados en la historia y en la identidad nacional (Idex, 1990).

También cabe recordar como atinadamente lo menciona José Giral B. (1993) del Instituto Idex, lo que "se dice" al personal constituye sólo una mínima parte de lo que a éste le resulta significativo; lo más importante se comunica con hechos, con actitudes, a partir del trato y las normas implícitas que lo rigen de manera informal.

Otro aspecto que es indispensable considerar lo menciona Scheinsohn cuando señala que una empresa que se mantenga en silencio, lejos de reducir la posibilidad de ser blanco de controversias, se estará volviendo mucho más vulnerable.

Todo vacío de información será llenado y es muy posible que no se lo haga con elogios.

Horacio Andrade (1991)⁴ al referirse a la comunicación organizacional como una función integral de la organización, manifiesta que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización -independientemente del público al que se dirigen, de los objetivos por cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.



⁴ Citado por Carlos Fernández C., 1991.

Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida a partir de un plan general, para evocar hacia adentro y hacia afuera una congruencia que fortalezca su cultura.

La congruencia y coordinación para que se proyecte como un todo unificado debe tener definido con precisión tres aspectos medulares de la comunicación organizacional:

- 1) Concepto comunicativo: filosofía, definiciones y contenidos de los mensajes.
- 2) Definición de todos los públicos receptores: internos, externos, mixtos y potenciales.
- 3) Medios a utilizar: empleo óptimo y versátil de todas formas posibles para transmitir un mensaje, cuidando la congruencia entre recursos y objetivos.

Lo anterior pone énfasis en la interrelación que se debe cuidar para la adecuada dirección de la función, así como patentizar que los colaboradores de una organización pueden ser, alternativamente, emisores, medios, mensajes y receptores.

QUE DEBEMOS COMUNICAR

Motors Angeles para usted de buena calidad y... buen precio.

Estamos en el negocio de su seguridad.

Motors Angeles.

En Motors Angeles, nuestro gente es lo primero.

La cifra muestra nuestro crecimiento sostenido.

Motors Angeles innova sus modelos en beneficio de la ecología.

Visión, misión, valores e indicadores
 Productos, procesos y la panorámica completa del mismo
 Colaboradores y sus áreas
 Clientes actuales y potenciales
 Desarrollo y mejores prácticas
 Responsabilidad social
 Tendencias del Entorno
 Procesos de cambio y competencia
 Situaciones resueltas con éxito y aquellas que son ejemplo
 Ultimos hechos sobresalientes y planes

A QUIEN PODEMOS COMUNICAR

Personal de la organización
 Clientes y proveedores
 Sindicato y central obrera
 Competencia
 Comunidad financiera
 Instituciones educativas
 Dependencias del gobierno
 Empresarios y accionistas
 Cámaras y asociaciones profesionales
 Formadores de opinión y prensa
 Público en general



COMO PODEMOS COMUNICAR



Calidad de productos y servicios
 Publicidad, promoción y rel. públicas
 Informe anual y publicaciones en gral.
 medios audiovisuales y capacitación
 Instalaciones, orden y limpieza
 Acercamiento familia y comunidad
 Comportamientos del personal
 Políticas personal, prácticas gerenciales
 Presencia en congresos, seminarios,
 exposiciones y eventos internos
 Simbología y decoración

CAPITULO 4

PROCESOS DE CAMBIO

El cambio es uno de los aspectos más difíciles y temidos en las organizaciones, no obstante su presencia. Se abordará el cambio como proceso, los elementos a considerar para su implementación en una transformación integral y dirigida. Para ello, es menestar partir de la esencia de la organización y de su planeación estratégica de tal forma que nos permita abordar su identidad en forma sistemática y después atender la imagen de la organización. En todo este proceso la comunicación juega un papel preponderante, sobre todo si se busca la consolidación; guiar todos los esfuerzos y recursos en una misma dirección. Los resultados de la comunicación organizacional se analizarán a la luz del Premio Nacional de Calidad.

TEMAS

- Procesos de cambio. Definición.
- Madurez de las organizaciones.
- Implementación del cambio.
- Planeación estratégica.
- Comunicación y procesos de cambio.
- Excelencia de la C. O.

PROCESOS DE CAMBIO

Cuando una organización tiene claro lo que quiere, concentra sus esfuerzos en la realización de sus metas. Al mismo tiempo construye una estructura de vida que la distingue.

Cuando se le presentan los primeros síntomas de que esa estructura comienza a volverse obsoleta se resiste a percibirla como tal, le atemoriza la pérdida de lo conocido, le preocupa su seguridad y el verse lanzada a nuevas situaciones.

La anhelada seguridad que una organización persigue al querer prolongar todo lo posible su situación actual, no existe. Tener el valor de reconocerlo es decisivo para precisar la necesidad del cambio.

El cambio en el trabajo es cualquier

alteración que ocurre en el ambiente individual, grupal u organizacional. Cuando se presenta cada uno tiene que hacer los ajustes necesarios para alcanzar el equilibrio.

Davis y Newstrom (1991) afirman que "el objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en reestablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él".

Empero, una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad. Muchos de ellos se han vuelto muy familiares como los cambios en la economía, la competencia y el tecnológico.

El proceso es el conjunto de fases o

etapas sucesivas o interrelacionadas de un fenómeno dentro de otro fenómeno más grande, que se dan en el tiempo y que tienen como resultado una modificación constante.

Un proceso de cambio en las organizaciones es aquel que responde de manera integral a las exigencias del entorno; es una transformación dirigida que reconoce como única constante al cambio, acelerando su evolución natural por un lado, y por el otro, evitando una revolución sin sentido.

La supremacía competitiva de las organizaciones será función no sólo de su posición en el mercado, del aumento de las utilidades y del rendimiento, sino también de la capacidad que tenga para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su destino.

Un proceso de cambio puede enfrentarse en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica, basada en sistemas,

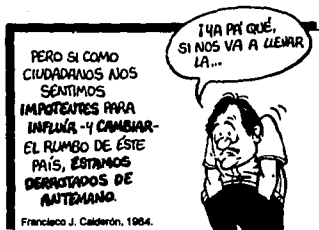


Ángel Díaz Méjico, 1993.

afirman Richard Beckhard y Wendy Pritchard (1993).

Si se opta por una estrategia incremental, lo probable es que se atienda primero a lo primero y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de transformación dirigida, las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán de manera simultánea.

La dirección de un proceso de cambio en forma participativa, es exigente, integrador y polifacético, que implica atender los factores interdependientes del liderazgo, cultura, presente, futuro, tecnología, entorno, demandas, administración del cambio, equilibrar



éste con una cierta estabilidad y nunca perder de vista los indicadores.

En las organizaciones inteligentes, un proceso de cambio significa una "decisión consciente de pasar a una modalidad de aprendizaje en la cual se aprecien por igual aprender y hacer" enfatizan Beckhard y Pritchard.

El aprender haciendo es esencial para lograr el cambio, uno es parte del otro. Aprender a mejorar la eficacia del esfuerzo es un componente natural de toda estrategia y táctica. El cambio es un proceso de aprendizaje y el aprendizaje es un proceso de cambio.

Un cambio de esta magnitud no se puede describir como un sólo cambio; en realidad es un conjunto de cambios, a la vez separados pero inter-

dependientes y que tienen que manejarse simultáneamente.

MADUREZ DE LA ORGANIZACION

En 1990 Jaime Alonso Gómez en relación a los procesos de mejoramiento de las organizaciones con vistas a enfrentar con más acierto la competencia internacional, afirma que éstos se han concretado a educar en forma masiva con respecto a la filosofía y conceptos relacionados, y a organizar al personal en grupos de trabajo asumiendo que solamente en ellos está el secreto para resolver todos los problemas.

Sin embargo, resulta fácil el observar que estos esfuerzos no han considerado, en forma sólida, factores relevantes que aseguren su diseño e implementación exitosa.

Sólo por mencionar algunos, tenemos que pocos procesos de mejoramiento incorporan en su diseño e implementación auditorías tecnológicas de sus procesos, análisis de cultura, estructura organizacional y

consideración del grado de desarrollo o madurez de la compañía.

En este último punto, Alonso Gómez señala que las organizaciones, al igual que los seres humanos, experimentan etapas relativamente bien definidas en sus procesos de desarrollo o madurez evolutiva.

En un paralelismo que efectúa con el ser humano, plantea las etapas de infancia, adolescencia, juventud y madurez.

Al llegar a este punto acota: "Una vez lograda la madurez, una organización a diferencia del ser humano que continúa su irremediable camino hacia su encuentro con el fin de su existencia biológica, puede "detener el tiempo" e iniciar procesos que la mantengan viva, saludable e incluso compitiendo exitosamente en forma continua".

Aún cuando las etapas parecen excluirse mutuamente, éstas pueden ocurrir en forma simultánea en una organización; la madurez es el momento de iniciar un nuevo cambio y éste es la

CURVA DE VIDA ORGANIZACIONAL



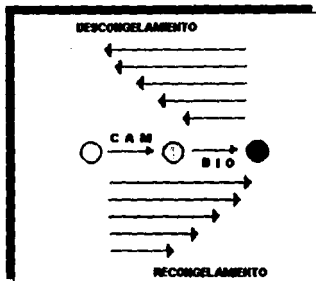
única constante que tiene con seguridad una organización.

IMPLEMENTACION DEL CAMBIO

Davis y Newstrom (1991) proponen para un adecuado cambio en la organización tres pasos.

- 1) Descongelamiento.- Significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas.
- 2) Cambio.- Es también el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el colaborador pueda pensar y actuar en formas diferentes.

- 3) **Recongelamiento.**- Significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica cotidiana.



También señalan que deberán construirse las fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio, entre las que numeran:

- 1) Utilización de las fuerzas del grupo
- 2) Liderazgo para el cambio
- 3) Participación
- 4) Recompensas compartidas
- 5) Protección a los colaboradores
- 6) Comunicación
- 7) Cómo estimular la aceptación
- 8) Relaciones con el sindicato
- 9) Trabajar con todo el sistema.

Por su parte, Jaime Alonso Gómez

(1992) manifiesta que el cambio es una alteración, a nivel individual o a nivel sistema social en cualquiera de las variables que definen el estado de un sistema.

Y como el mismo señala, esta definición tan abierta invita a pensar sobre el concepto de cambio planeado.

Esto implica la formulación de un estado deseado al que se desea llegar y la labor de diseñar un proceso a través del cual la organización, sobre la cual operará un cambio, evolucionará y aprenderá las conductas, valores, hábitos, interacciones, etc. que le permitan existir en su nueva configuración.

A lo anterior, es menester agregar que todo proceso de cambio planeado requiere como condición 'sine qua non' la definición previa del estado actual en que se encuentra.

Asimismo, señala algunas variables a considerar en el diseño de un proceso de cambio planeado:

- 1) Compromiso de la alta dirección
- 2) Impacto del cambio en las relaciones sociales y de poder.
- 3) Divisibilidad del cambio
- 4) Reversibilidad
- 5) Complejidad
- 6) Compatibilidad
- 7) Comunicabilidad
- 8) Tiempo

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica entendida como el proceso de conducir a una organización desde donde está y es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro, representa la principal guía para una organización si quiere permanecer en los mercados.

En su obra sobre el tema, George Steiner (1983) comenta que las organizaciones tienen dos formas fundamentales para enfrentar el futuro.

La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con las circunstancias del momento.

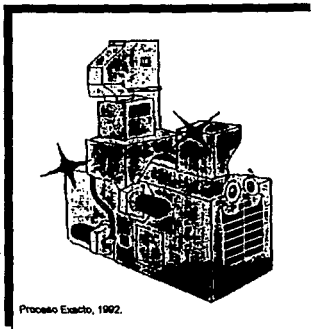


Proceso Exacto, 1992.

La segunda se preocupa del futuro y puede enfrentarlo de dos maneras a su vez: la anticipación intuitiva y la planeación formal por sistema.

Esta segunda alternativa está organizada y desarrollada con base en una serie de procedimientos, es explícita y aporta elementos y tiempo suficientes para que las organizaciones también puedan utilizar la anticipación intuitiva.

La planeación estratégica, señala George Steiner aborda cuatro aspectos medulares:



Proceso Exacto, 1992.

- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, lo que significa observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.

- Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y, desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de dichas estrategias y en la búsqueda de los fines propuestos.

- Es una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y

una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

- Finalmente, representa la unión de tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica dentro de las organizaciones permite escudriñar el futuro incierto, complejo y cambiante y, con ello derivar las acciones apropiadas que debe emprender para responder a esos fenómenos, ajustar sus tácticas y objetivos actuales, así como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la planeación estratégica permite desarrollar una visión, define la misión, establece indicadores y objetivos, practica valores organizacionales, de tal manera que fortalezca la cultura de la organización y conjunte los esfuerzos y recursos en una sola dirección.

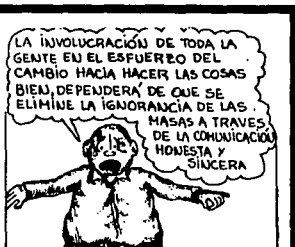
Estos esfuerzos de las organizaciones por sentar bases sólidas para su permanencia estriban en los múltiples problemas que se han generado por su magnitud, estructura y formas de trabajo

Para Jaime Grados Espinosa, profesor de la Facultad de Psicología (UNAM)¹, en las organizaciones están apareciendo nuevas tesis. Se está procurando que las organizaciones modernas sean "chatas", planas, organigramas realmente aplanados, para evitar los diversos problemas generados por el crecimiento piramidal y sus jerarquías estratificadas.

Cuando una organización decide efectuar un estudio de procesos con el propósito de favorecer su estructura plana, tiene que justificar cada una de las áreas, que realmente sean válidas para la misión de la organización. De ahí que Jaime Grados afirma: "las organizaciones grandes tienden a desaparecer".

Este hecho innegable se puede constatar en el momento que una

organización demuestra que ya no es necesario que una determinada área o profesionista permanezca todo el tiempo dentro de la misma.



Angel Diaz Méjico, 1984.

Para todos esos profesionales, puntualiza Jaime Grados, representa la posibilidad de su independencia y, para las organizaciones, conjuntar esfuerzos de quienes permanezcan en ella y la contratación de servicios especializados, que por su carácter deben ser de excelencia.

COMUNICACION Y PROCESOS DE CAMBIO

En opinión de Smith y Wakeley (1972) las organizaciones cambian de

¹ Entrevista celebrada el 11 de Abril de 1985.

continuo; cada cambio ofrece una posibilidad de mejoramiento. Sin embargo, no todo el movimiento es hacia adelante, por lo que no todo cambio es beneficioso, sino únicamente aquellos que aumentan la productividad, la integración y la moral de la organización.

De ahí la importancia de la comunicación y el de procurar establecer canales que sean numerosos, bien definidos y que lleven un contenido de significación, como fue mencionado anteriormente por Davis y Gómez, de tal manera que antes, durante y, después soporten el proceso de cambio: proceso que nunca termina.

De hecho, los nuevos cánones que regirán a las organizaciones estarán pautados por la manufactura flexible, la reingeniería, kaizen, mapeo, organizaciones inteligentes, permanente renovación, calidad total, células de trabajo, sistemas sociotécnicos, benchmarking, organizaciones planas e invertidas, empowerment, equipos de trabajo, etc.

Y en todo este entorno Bartoli asevera: "el sistema de comunicación determina la eficacia de todos los demás sistemas de la organización".

Asimismo, Annie Bartoli (1991) agrega que si la organización pretende ser comunicante deberá presentar ciertas características:

- 1) Abierta
- 2) Evolutiva
- 3) Flexible
- 4) Finalidad explícita
- 5) Responsabilizante

En contraparte, la comunicación en la empresa deberá presentar los siguientes requisitos:

- 1) Finalidad
- 2) Multidireccional
- 3) Instrumentada
- 4) Adaptada
- 5) Flexible

Lo anterior supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo,

orientaciones claras y una cierta administración participativa.

Con frecuencia se subestima la cantidad de esfuerzo que se puede dedicar con provecho a la comunicación. Esta no sólo sirve para

formulen y se controlen un plan y un proceso de comunicaciones especialmente destinados a sustentar dicho cambio.

Según Griffin (1991) es indispensable estar dispuesto a compartir, a



IDENTIFY THE PROBLEM, THATS THE CLUE

Angula Consultores, 1993

informar al personal sino que es requisito previo indispensable para modificar las actitudes, los comportamientos, las maneras de trabajar, las relaciones, todo lo necesario para el cambio fundamental.

Esto quiere decir que en un esfuerzo de cambio fundamental no es adecuada, ni siquiera convenientes, los procedimientos y las prácticas normales de comunicación.

Los directivos deben ver que se

comunicar todo sobre la organización.

El compartir información debe ser considerado como un asunto de todo o nada. La comunicación se nutre de sí misma y su apetito no se satisface nunca. Cuanto más se haga más se necesitará hacer.

El esfuerzo tiene su recompensa y el mejoramiento de la comunicación será visto como uno de los resultados iniciales positivos obtenidos al implementar un proceso de cambio.

EXCELENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional, como estrategia, cristaliza sus alcances cuando aporta beneficios a la organización y aún cuando es discutible si son tangibles o intangibles, es menester recordar que comunicación y

Inicialmente (1988) este Premio fue diseñado por la Fundación Mexicana para la Calidad Total y más tarde la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial lo reconoció como oficial para todo el territorio nacional.

Para efectos de nuestro estudio, es importante observar que los mayores

PRINCIPALES APARTADOS DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

1.0 Calidad centrada en dar valor superior a los clientes: valor 200 pts	5.0 Planeación: valor 70 pts.
2.0 Liderazgo: valor 150 pts	6.0 Administración y mejora de procesos: valor 120 pts.
3.0 Desarrollo del personal con enfoque de calidad: valor 150 pts	7.0 Impacto en la sociedad: valor 50 pts.
4.0 Información y análisis: valor 60 pts.	8.0 Resultados de calidad: valor 200 pts.
	Valor total en puntos: 1000 pts.

organización van intrínsecamente unidos.

Partiendo de este análisis, la mejor contribución que pueda dar queda contemplada en el Premio Nacional de Calidad.

porcentajes se observan en los aspectos orientados al cliente, liderazgo, personal y calidad.

En cada uno de ellos se encuentra el ser humano, principal protagonista del cambio en las organizaciones. Cada uno de los apartados a su vez están

CAPITULO 5

COMUNICACION ESTRATEGICA

Abordar procesos de cambio y de comunicación organizacional requiere de un congruente e integral manejo, considerando la esencia de la organización. Para ello es indispensable entender la planeación estratégica como fuente de la comunicación para que refleje coherencia e identificar los problemas posibles a enfrentar. Se revisarán algunos modelos que se han implementado en las organizaciones así como la importancia de la comunicación organizacional en el cambiante entorno que enfrentan. Finalmente, se presenta una propuesta para las organizaciones interesadas en el tema.

TEMAS

- Coherencia en la C. O.
- Planeación estratégica y comunicación.
- Modelos estratégicos de C. O.
- Entorno Organizacional.
- Punto de partida.

COMUNICACION ESTRATEGICA

Como se ha revisado hasta el momento, la comunicación organizacional es una estrategia que toma como base información medular de una organización con el propósito de unificar los esfuerzos de quienes la integran.

Sin embargo, la responsabilidad de la comunicación no puede ser dejada a un departamento o persona. Debe ser reconocida

como una tarea de la que todos somos responsables.

Para ello será necesario que la alta dirección fije las directrices y el profesional responsable de que se lleve a efecto forme un equipo de funciones cruzadas que sea representativo de una variada gama de las áreas de la organización (Griffin, 1991).

Dentro de las funciones importantes de este equipo será la de identificar las formas de comunicación que operan en la organización.

En los procesos de cambio, la comunicación pasiva es el tipo que más se emplea para informar al personal de

una organización acerca de los cambios que se están haciendo o que se piensan hacer; esto es, comunicación en un sólo sentido.

Encontrar alguna manera de medir el vacío que hay entre los mensajes que envía la alta administración y los que recibe el auditorio a que se dirigen es cuestión crítica en un proceso eficaz de cambio.

La comunicación activa es un complemento poderoso de la más

tradicional comunicación hacia abajo y desempeña una función clave para hacer que ocurra un cambio.

En la comunicación activa el proceso está diseñado para que los colaboradores tomen parte en él personalmente y para que al recibir los mensajes se pregunten, y así cierren el ciclo vital de este proceso con la retroalimentación.

Tanto para el profesional que está al frente como para el equipo representa gestionar el proceso comunicativo mediante la búsqueda de una coherencia significativa (Scheinsohn, 1993):

- 1) Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.
- 2) Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos
- 3) Congruencia entre lo que se declara y lo que se actúa.



- 4) Congruencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente.

PLANEACION ESTRATEGICA Y COMUNICACION

Para que la comunicación organizacional tenga congruencia y sea estratégica es indispensable su integración al proceso y objetivos de la planeación estratégica, de tal manera que al complementarse le permita a la organización pugnar por su sobrevivencia en primera instancia, consolidar su posición y conquistar nuevos propósitos, estratégicos y operativos.

La comunicación estratégica define el perfil de cada uno de los diferentes públicos receptores de la organización emisora con el fin de diseñar las comunicaciones apropiadas a cada uno de ellos (intereses y expectativas) cuidando al mismo tiempo el logro de los objetivos perseguidos por la planeación estratégica.

La comunicación estratégica tendrá por objetivo posicionar a la organización y a sus productos en la mente de sus receptores de tal forma que le represente ventajas sobre sus competidores.

Asimismo, examina, evalúa, crea y ordena la información y todos los elementos que constituyen la percepción que se tiene de la

organización con el propósito de posicionar una imagen corporativa así como los elementos necesarios para diferenciarla a ella y sus productos.

La comunicación estratégica define el concepto comunicativo como elemento rector que da congruencia, sentido y dirección a todas las comunicaciones que se manejan en relación a la planeación estratégica formulada en la organización.

Por ende, este concepto comunicativo está concatenado con la esencia de la organización y todas sus estrategias y prácticas.

La comunicación estratégica permite la consolidación de una imagen corporativa con prestigio, representando un activo intangible de importancia capital, generador de utilidades, de confianza y de otros beneficios.

De aquí que sea vital producir piezas comunicativas originales y con efectos positivos e



integradores, por lo que, más que una batalla de recursos, la comunicación estratégica se enfoca como una batalla de información, de ideas y de conceptos, en la cual lo nuevo, novedoso y original son tácticas efectivas que apoyan en forma determinante a la planeación estratégica.

Por su parte, Arelia del Rosario en su tesis (1986) asevera que en la planificación de la comunicación organizacional de deben contemplar tres acciones: Plan Básico de Comunicación Organizacional, los Programas y las Campañas.

No obstante, afirma la importancia de identificar tres pendientes en dicha planificación para evitar dificultades en el futuro.

1) Problemas exclusivos de la comunicación organizacional. Son aquellos cuyo origen se encuentran en el proceso de comunicación entre la organización y sus públicos.

2) Problemas mixtos de comunicación organizacional. Son aquellos que tienen origen en una realidad independiente del proceso de comunicación entre la organización y sus públicos, pero que la afectan indirectamente.

3) Problemas que no son de la comunicación organizacional. Son aquellos a los que se suele percibir como de la comunicación, pero de hecho no lo son, ya que ni tienen su origen en el proceso comunicativo entre la organización y sus públicos ni pueden ser resueltos mediante estrategias comunicacionales.

MODELOS DE COMUNICACION IMPLEMENTADOS EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de los trabajos realizados por profesionales en este campo mencionaremos en primer lugar el realizado en el Grupo San Cristóbal por el psicólogo Eduardo Valencia en el año de 1987.

Para la conclusión de este trabajo, fue necesario efectuar una detección entre lo que la organización deseaba comunicar y lo que en realidad estaba comunicando.

Este análisis concluyó con la presentación de su "Manual de comunicación".

GRUPO SAN CRISTOBAL

Segunda Versión

- 1) Introducción
- 2) Objetivos de comunicación al personal
- 3) Plan de comunicación al personal
- 4) Principios básicos en las comunicaciones de una empresa
- 5) ¿Qué se quiere comunicar?
- 6) Publicación planta
- 7) Tableros
- 8) Programa de orientación.

Un segundo trabajo realizado por el psicólogo Humberto Patiño y el Lic. Francisco Javier de Anda fue el presentado durante el desarrollo del XIII Encuentro Anual de la Asociación Mexicana de Comunicación

Organizacional en Octubre de 1988 en la Cd. de México.

Para el diseño de la comunicación en los procesos de calidad y productividad dentro del Grupo Aluminio se siguieron los puntos señalados en el recuadro de la página siguiente.

Los resultados de este programa fueron muy satisfactorios, según señalaron los investigadores, pues se llevó a cabo más del 80% de las actividades previstas y debido a eso se obtuvo una infraestructura más sólida de comunicación hacia la productividad y la calidad.

La organización reconoció este tipo de sistemas a todos los niveles y ayudó a evitar los conflictos laborales desde su origen, ya que no hubo emplazamientos ante las autoridades ni huelgas por parte de los sindicatos de ninguna de las tres empresas elegidas para implantar la estrategia de comunicación organizacional.

Finalmente se presentará el trabajo desarrollado por la Lic. Juana Anguita

GRUPO ALUMINIO (1988)

- | | |
|--|--|
| 1.0 Análisis de la empresa desde su enfoque de comunicación | 2.7 Normas y estilos bajo lo que comunica |
| 1.1 Definición del grupo | 3.0 Diagnóstico |
| 1.2 Sus antecedentes | 3.1 Problemática fundamental y potencialidades del hacer y del decir de la empresa |
| 1.3 El momento actual de la empresa (interno y externo) | 3.2 Fundamentos |
| 1.4 Problemas fundamentales | 3.3 Concepto rector |
| 1.5 Finalidades y objetivos | 3.4 Implicaciones del concepto rector y ventajas |
| 1.6 Estilo de actuación | 4. Aplicaciones (planes, programas a corto y mediano plazo) |
| 2.0 Análisis de la empresa como fuente de comunicación en su mensaje | 4.1 Plan de comunicación a todo el personal |
| 2.1 Rasgos y características de su imagen interna y externa | 4.2 Plan de comunicación dirigido al personal no sindicalizado |
| 2.2 Antecedentes de la comunicación (infraestructura) | 4.3 Plan de comunicación dirigido a jefes, supervisores y mandos equivalentes |
| 2.3 Problemas principales de la comunicación | 4.4 Plan de comunicación dirigido al personal sindicalizado |
| 2.4 Objetivos de la comunicación | 4.5 Programas a seis meses de cada plan. |
| 2.5 Contenidos típicos | |
| 2.6 Público o destinatario | |

G. del despacho Anguita and Asoc. Consultores S.A.

Este trabajo fue presentado durante el XII Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en Tampico, México, 1993.

En su ponencia intitulada 'Applied model of organizational communication' señala la importancia de manejar una

congruencia a lo largo de la organización y para lo cual es importante considerar los valores, proyectos estratégicos, políticas, objetivos a corto y largo plazo, modelos de trabajo, métodos y técnicas empleados.

Para la implementación de este modelo propone los siguientes pasos:

**ANGUITA AND ASOC.
CONSULTORES
1993**

- 1) Diagnóstico sobre comunicación en la organización
- 2) Diseño de un sistema de comunicación
- 3) Implementación
- 4) Control y entrada de información para el sistema
- 5) Retroalimentación permanente para el sistema de comunicación.

Asimismo, propone como organigrama para el funcionamiento de este sistema los siguientes elementos:

- 1) Comité ejecutivo integrado por la alta administración
- 2) Secretario ejecutivo
- 3) Líder del proyecto de comunicación
- 4) Comité de comunicadores multidisciplinario e integrado por personas de los diferentes departamentos.

Cabe hacer mención que independientemente de cual sea nuestra estrategia, en ocasiones llega a ser tan agobiante nuestro ritmo de vida o la carga de trabajo de la que somos responsables, que con relativa frecuencia se nos vuelven difusas las

razones primigenias y fundentes de la comunicación.

Como antinadamente lo señala Fernández Collado (1991) "ocurre, entonces, que algunos instrumentos y actividades ideadas e implementadas como medios para la consecución de los objetivos últimos de comunicación, se convierten por sí mismas en finalidades, con los problemas que naturalmente derivan del andar 'a ciegas' en un sendero aparentemente conocido de tanto haberse transitado."

"Con facilidad se olvida que el conjunto de actividades en las cuales se apoyan los programas y las campañas, no son sino un medio para, de forma más o menos probada, auspiciar al logro de ciertos objetivos prefijados".

También es importante mencionar la observación que hace Scheinsohn (1993) cuando afirma que la postura del responsable es difícil de mantener en la organización sin riesgos, pues debe mantener un equilibrio que le permita conservar la credibilidad entre el

público y responder a las instrucciones y políticas que fija la dirección.

En ocasiones los intereses de la empresa y los de su personal chocan y el comunicador debe ser bastante prudente como para continuar su función de servir de enlace y puente de comunicación entre ambos.

Scheinsohn enfatiza que el problema surge cuando el comunicador pierde credibilidad, pues pierde su razón de existir dentro de la organización.

Por este motivo debe tener como norma fundamental no engañar a su público.

Al detectar un problema debe presentarlo a quien sea responsable de solucionarlo y luchar porque sea resuelto. Sólo cuando se tenga la certeza de que el problema ya no existe, se podrá realizar una campaña para contrarrestar los efectos negativos del mismo. Si por el contrario, la información que recibe muestra que circula un rumor respecto a un asunto o problema inexistente o manejado en forma inexacta, inmediatamente debe desmentirlo.

ENTORNO ORGANIZACIONAL

La relevancia de la comunicación organizacional se puede apreciar sobre todo cuando se observan las siguientes tendencias:

- La globalización lleva a las organizaciones a pensar en términos de mercados mundiales y culturas diversas
- La guerra entre países esta cambiando de las armas a la economía, del énfasis en los productos al énfasis en el cliente, con poder de compra.
- Del redimensionamiento de las organizaciones, donde la fusión, adquisición, privatización, descentralización y reajustes en todos sentidos son la nota imperante.
- De la mano en obra a la mente en obra, colaboradores con autocontrol e interdependencia.
- De las fuentes de trabajo a la fuente de empleo donde los productos son cambiantes, individuales y con valor agregado. Su posicionamiento y diferenciación.
- De estrategias y objetivos ambiciosos, recursos limitados y orientados a resultados.
- De la unicidad de cada organización.

PUNTO DE PARTIDA

Un punto de partida es aquel que sirve de referencia para iniciar un camino, camino que se hace con la práctica y reflexión teórica de quien decide andarlo.

Y a pesar de que el destino es el mismo, cada camino es único y diferente, que depende del entorno, ambiente, tiempo, espacio y del caminante, por lo que esta propuesta representa el primer paso.

Literalmente una herramienta es un instrumento que puede ser operado y sirve para facilitar una determinada operación. Dentro de la comunicación organizacional, significa la posibilidad que tiene un profesional para intervenir en este proceso y cuyo objetivo es el de apoyar los resultados de la organización en forma significativa. Este apoyo significativo está intrínsecamente ligado a la planeación estratégica de dicha organización.

El esquema general para la ubicación de la comunicación organizacional es

el siguiente:



Para una intervención sistemática, el manejo de las siguientes variables permitirá el conocimiento e intervención en el proceso, integridad y efectividad.

1. Estructura.- Se refiere al conjunto de procedimientos, normas, organigrama, manuales, tipo de organización.
2. Concepto y contenidos comunicativos.- Son los mensajes que se transmitirán a los diferentes públicos.
3. Áreas centrales de la organización.- Se refiere a las áreas principales sobre las que gira la vida organizacional.
4. Medios.- Se refiere a los diferentes medios para dar a conocer los mensajes

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

5. **Sistemas.-** Son los sistemas de soporte que apoyarán tanto a la organización como a la comunicación.

6. **Públicos.-** Se refiere a los diferentes receptores con que cuenta la organización.

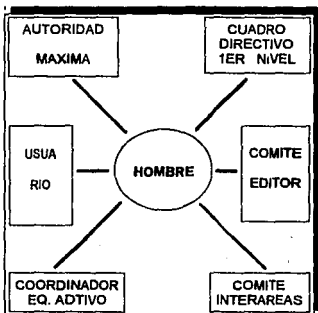
7. **Cultura.-** Se refiere al conjunto de manifestaciones conductuales características de una organización.

8. **Imagen.-** Es la representación dirigida de la organización hacia el receptor, apoyada en la identidad y congruencia de la organización.

Para la administración de la comunicación organizacional es necesario como mínimo la estructura que aparece en el recuadro. Para cada uno de los elementos se tiene que delimitar su nivel de autoridad, actividad y nivel de acción.

También se tiene que elaborar el documento que contenga como mínimo:

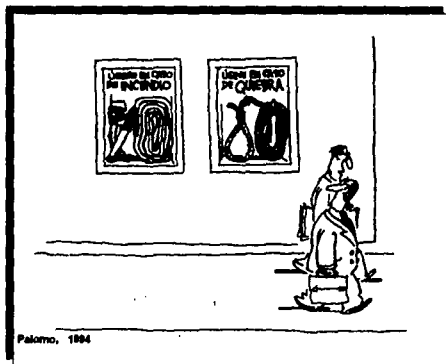
1. Objetivos
2. Políticas generales
3. Responsabilidades



4. Política editorial, comunicativa, medios.
5. Controles e indicadores
6. Capacitación
7. Auditoría
8. Análisis de organización y proceso
9. Análisis del entorno
10. Sistema de com. organizacional
11. Módulos de la C. O.
12. Manual de comunicación interna
13. Conceptos comunicativos
14. Plan de medios
15. Perfiles del público
16. Plan de imagen
17. Cronograma actualización
18. Diagrama de conjunto
19. Diagramas de flujo
19. Análisis Costo - Beneficio

CAPITULO 6

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Como principales conclusiones que se pueden desprender del presente trabajo se pueden citar las siguientes:

1) La comunicación organizacional tiene dos responsabilidades básicas: apoyar la planeación estratégica, filosofía y objetivos organizacionales por un lado y, por el otro, satisfacer las necesidades de sus públicos. Por lo tanto, su reto es cerrar la brecha entre ambas, hacerlas compatibles y cumplir con las dos responsabilidades.

2) Como la afirma Abraham Nosnik (1990) la comunicación organizacional deberá tomar en cuenta para trabajar en el futuro inmediato tres aspectos: a) la integridad en los procesos de comunicación que todas las organizaciones deben procurar con sus respectivos públicos; b) la integración

de la comunicación como estrategia organizacional en los procesos de desarrollo de dichas organizaciones; c) el carácter integral de la actividad de comunicación organizacional que implica el comercial o de promoción con los públicos externos, el interno relacionado con los colaboradores de la organización y el directivo que corresponde a los estilos de comunicación de los colaboradores que ocupan puestos de liderazgo con sus respectivos equipos.

3) Para Smith y Wakeley la mayor preocupación de los psicólogos que trabajan en la industria es determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de las metas organizacionales. A su vez, afirma Fernández Collado, es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la

organización, con sus problemas, logros y fracasos, y siente orgullo por pertenecer a ella, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos organizacionales.

4) Para el psicólogo del trabajo, experto de la conducta humana, debe asumirse como un facilitador de dicho proceso, con un enfoque sistémico, apoyado en las nuevas formas de organización del trabajo y, sin perder de vista el propósito final de la organización para la que labora y su entorno cambiante.

5) Como lo afirma Ricardo Homs (1990) "la estrategia de comunicación organizacional generalmente la dirige un profesional egresado de esta área, pero también lo puede dirigir otro profesional" como el psicólogo del trabajo, siempre y cuando se documente en lo referente a los procesos de comunicación y desarrolle sus habilidades comunicativas. Es importante recordar que este profesional es un estratega que viene a coordinar una labor de equipo.

6) Muchos de los procesos de cambio no alcanzan su máximo potencial por no haberse administrado bien los aspectos humanos y culturales. Dan Ciampa (1993) añade que la falta de participación de Recursos Humanos - y por ende los psicólogos del trabajo- en muchos de los procesos de cambio ocasiona que tales profesionales pierdan una oportunidad de convertirse en agentes de cambio, amén de que también abre la puerta para que personas menos preparadas en el cambio conductual dirijan dichos procesos. Liderear procesos de cambio, la estrategia de comunicación organizacional y los comportamientos del hombre, son inherentes a la función del psicólogo del trabajo.

7) Para el psicólogo del trabajo, incursionar en esta área viene a complementar su currícula profesional. Además, como lo asevera el psicólogo Eduardo Mouret (1992), la tarea más difícil para las organizaciones es el encontrar a profesionales versátiles, con mentalidad estratégica, habilidad para involucrarse con la organización, y acostumbrados a dar resultados.

CAPITULO 7

BIBLIOGRAFIA



Tic-tac, tic-tac...

El Sol, 1992



Una bomba de tiempo
pende sobre nuestras
cabezas. La podemos ver,
sentir, oír y escuchar.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Arias G., F. **Administración de recursos humanos.** Coordinador. Trillas, 1982. México.
- 2) Bartoli, A. **Comunicación y organización.** Paidós, 1992. Argentina.
- 3) Beckhard R. y Pritchard W. **Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total.** Norma, 1993. México.
- 4) Cardona S., S.C. y Reséndiz S. H., E.C. **Efectividad de los mensajes enviados a través de una revista en una organización.** Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, 1979. México, D.F.
- 5) Ciampa, D. **Calidad total: guía para su implantación.** Addison-Wesley, 1993. México.
- 6) Davis, K. **Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.** Mc Graw Hill, 1993. México.
- 7) Duhalit K., M. **Técnicas de comunicación administrativa.** U.N.A.M. 1970. México.
- 8) Fernández C., C. **La comunicación en las organizaciones.** Coordinador. Trillas, 1991. México.
- 9) Flores de G., S. y Orozco G., E. **Hacia una comunicación administrativa integral.** Trillas, 1993. México.
- 10) Goldhaber G., M. **Comunicación organizacional.** Diana 1992. México
- 11) Grados E., J. **Temas y técnicas de psicología del trabajo.** Tres tomos. Coordinador. U.N.A.M Facultad de Psicología, 1985. México.
- 12) Ind, N. **La imagen corporativa.** Ediciones Díaz Santos, 1992. España
- 13) Griffiths N., D. **Implementando la calidad: con un enfoque hacia el cliente.** Panorama, 1992. México.
- 14) Instituto Idex., Giral B., J. **Cultura de efectividad.** Grupo Editorial Iberoamérica, 1990. México
- 15) Homs, Q., R. **La comunicación en la empresa.** Grupo Editorial Iberoamérica, 1990. México.
- 16) Myers, M.T., Myers, G.E. **Administración mediante la comunicación.** Mc Graw Hill, 1982. México.

- 17) Ramírez E., A. R. **La comunicación organizacional como parte integral de la empresa.** Tesis de licenciatura. Universidad Iberoamericana, 1986. México, D.F.
- 18) Rico A., M.E. **La comunicación organizacional como apoyo para las relaciones industriales.** Tesina de licenciatura. Universidad Iberoamericana, 1991. México, D.F.
- 19) Scheinsohn, D. **Comunicación estratégica.** Ediciones Macchi, 1993. Argentina.
- 20) Senge, P. **La quinta disciplina.** Vergara-Granica, 1992. Argentina.
- 21) Smith H.C. y Wakeley, J.H. **Psicología de la conducta industrial.** Mc Graw Hill, 1982. México.
- 22) Steiner G. **Planeación Estratégica.** Editorial CECSA, 1990 México.

DOCUMENTOS

- 1) Alonso G., J. **Procesos de cambio planeado y 'the learning organization'.** Antología con varios mecanogramas. I.T.E.S.M., 1993. Monterrey, N.L.
- 2) Anguita and Asoc. Consultores S.A. **Applied Model of Organizational Communication.** Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional de D.O. Tampico, México. Mayo 1993.
- 3) Grados E., J. **Sobre las organizaciones inteligentes.** Entrevista celebrada en la Cd. de México, el 11 de abril de 1995 por Luis Granados Ramos
- 4) Mouret P., E. **Plan de Carrera: ¿Ejecutivos programados?.** Revista Expansión. Agosto 19, 1992. Vol. XXIV. No. 597. México, D.F.
- 5) Patiño H., y De Anda, F.J. **La comunicación en los procesos de calidad y productividad.** Ponencia presentada en el XIII Encuentro Anual de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional. México, D.F. Octubre 1988. Resumen de esta ponencia apareció publicada en la revista de la AMCO 'Carta de Noticias'. No. 12, Enero 1989, México.
- 6) **Premio Nacional de Calidad: Guía 1993 para la elaboración del reporte extenso.** Fundación Mexicana para la Calidad Total. México. 1993.
- 7) Revista Alta Dirección. **30 años de comunicación en México.** Vol. 2, No. 5. Septiembre-Octubre 1990. México.
- 8) Sánchez G., S. R. **El concepto de comunicación.** Mecanograma. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, Abril 1991. México.
- 9) Valencia S., E. **Manual de comunicación al personal.** Versión 2. Grupo San Cristóbal. México, 1986.